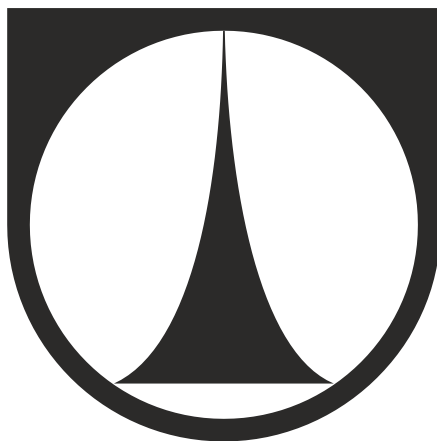


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2014**

**Jan Špidlen**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika (modul Mezinárodní obchod)**

### **Návrh procesu výběru předvývojového dodavatele**

#### **Proposal of a pre-development supplier selection process**

DP – PE – KMO 2014 16  
Jan Špidlen

Vedoucí práce: Ing. Kučerová Ludmila, katedra mezinárodního obchodu  
Konzultant: Ing. Lindrová Tereza, koordinátor Nákup Elektro, Škoda Auto, a.s.

Počet stran: 95 Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 2. ledna 2014

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 15. prosince 2013

Jan Špidlen

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Ludmile Kučerové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti ŠKODA AUTO a.s., především pak Ing. Tereze Lindrové z oddělení Nákup Elektro, za profesionální rady, poskytnuté materiály a velmi přínosné konzultace.

## **Anotace**

Hlavním cílem mojí práce je analýza poptávkového procesu předvývojového dodavatele ve společnosti Škoda Auto a.s. a podle výsledků analýzy vytvořit vlastní návrh řešení procesu. Teoretická část bude věnována charakteristice nákupních činností v podniku, jejím funkcím, úkolům a dále také problematice výběru a hodnocení dodavatele.

V praktické části bude představen stávající proces výběru a identifikovány hlavní problémy, které se při předchozích poptávkách předvývojového dodavatele vyskytnuly. Následně bude vytvořen vlastní návrh průběhu výběru předvývojového dodavatele, ve kterém budou tyto problémy odstraněny.

## **Klíčová slova**

Nákup, poptávka, předvývojový dodavatel, Škoda Auto, výběr dodavatele

## **Annotation**

The main aim of my thesis is to analyse the inquiry process of the predevelopment supplier in the company Škoda Auto a.s. According to the results of the analysis a custom solution design process will be created. In the theoretical part I will discuss the characteristics of purchasing activities in the company, their functions and tasks as well as issues of selection and evaluation of suppliers.

In the practical part I am going to present the current selection process and identify the main problems that occurred in the previous inquiries of the predevelopment supplier. Then I am going to create a custom proposal of the selection process of the predevelopment supplier, in which these problems will be removed.

## **Key Words**

Inquiry, predevelopment supplier, purchase, selection of a supplier, Škoda Auto

## Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Nákup jako významná součást podnikových činností</b> .....	<b>17</b>
1.1 Charakteristika nákupu .....	17
1.2 Funkce a úkoly nákupu .....	18
1.3 Nástroje a metody nákupního marketingu .....	20
1.4 Plánování nákupu.....	21
1.5 Nákupní proces organizace .....	26
1.6 Organizace nákupu .....	29
<b>2. Problematika výběru dodavatelů</b> .....	<b>32</b>
2.1 Hodnocení dodavatelů .....	35
2.2 Klasifikace dodavatelů.....	44
2.3 Volba dodavatele .....	46
<b>3. Škoda Auto</b> .....	<b>51</b>
3.1 Historie.....	51
3.2 Současná struktura společnosti Škoda Auto .....	56
3.3 Rozmístění závodů.....	62
3.4 Aktuální výsledky společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	63
<b>4. Popis současného poptávkového procesu ve Škoda Auto a.s.</b> .....	<b>64</b>
4.1 Poptávka předvývojového dodavatele .....	65
4.2 Důvody vstupu oddělení Nákupu do výběru předvývojového dodavatele .....	70
4.3 Popis nákupního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	70
4.4 Informační systémy v nákupu ŠKODA AUTO .....	80
<b>5. Návrh procesu výběru předvývojového dodavatele</b> .....	<b>83</b>
5.1 Volba předvývojových dodavatelů .....	83
5.2 Návrh průběhu procesu předvývojového dodavatele.....	84
5.3 Návrh procesu průběhu výběru předvývojového dodavatele – časová osa .....	88
5.4 Příklad procesu .....	89

<b>Závěr .....</b>	<b>91</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>95</b>



## Seznam zkratek a cizích výrazů

A – dodavatel	Dodavatel bez výhrad
A cena	Cena dílu bez logistických nákladů
B – dodavatel	Dodavatel s částečnými výhradami
B cena	Cena dílu s logistickými náklady
BL	Bidderlist
C – dodavatel	Dodavatel s výhradami
CBD	Cost break down
CSC	Grémium pro výběr dodavatelů
C3	Cost competitive countries
Due date	Závazný termín pro odevzdání první nabídky
EBON	Nákupní systém VW
EOP	End of production (ukončení sériové výroby automobilu)
ESL	Electronic supplier link
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing
HyperKVS	Systém, který uchovává všechna koncernová technická data
ISO 9000	Základní řada norem pro systém jakosti
KBM	Náhled potřeb dílů
KV	Kvalita
Lastenheft	Rámcová technická specifikace
Mitteilungsbox	Adresná oboustranná komunikace s určitým dodavatelem (chat)
NE	Nákup Elektro
PEP	Proces vzniku výrobků
PVS	Zkušební výrobní série
SOP	Start of production (začátek sériové výroby automobilu)
SŠC	Škoda sourcing committee
STAR systém	Informační systém nákupu
OVS	Online Verhandlung System (Software pro online jednání)
Ticker	Krátká zpráva pro všechny zúčastněné dodavatele
TE	Oddělení techniky

TEVON	Koncernový systém pro přípravu nových a nakupovaných dílů
TZ	Technické zadání
VDA 6.1	Specifická oborová kvalitativní norma pro automobilový průmysl
0. série	nultá série (všechny díly musí mít kvalitu sériového vozu)

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1 .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 2: Rozdělení dodavatelů na A, B, C.....</i>	<i>45</i>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Přehled výhod a nevýhod outsourcingu.....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 2: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupního útvaru .....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací tří skupin .....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 4: Výběr a hodnocení dodavatelů .....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 5: Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů .....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 6: Základní hodnotící rámec SPA .....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 7:Portfolio analýza při výběru dodavatelů podle šesti kritérií .....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 8: Modelová paleta vozů po vstupu VW.....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 9: Organizační struktura společnosti Škoda Auto, a.s. ....</i>	<i>56</i>
<i>Obrázek 10:Organizační struktura oblasti Nákupu .....</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 11: Lokality, kde se v současnosti vyrábí vozy Škoda .....</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 12: Statistické porovnání mezi roky 2011 a 2012 .....</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 13: Podíl vývozu na celkovém odbytu .....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 14: Ukázka z programu ICEM Surf .....</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 15: Přehled nákupního procesu ve Škoda Auto .....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázek 16: Průběh procesu rozesílání poptávky.....</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 17: Proces předání techn. dokumentace přes rozhraní KVS .....</i>	<i>74</i>
<i>Obrázek 18: Vzor analýzy vypracované auditem .....</i>	<i>79</i>
<i>Obrázek 19:Návrh ideálního průběhu výběru předvývojového dodavatele .....</i>	<i>87</i>
<i>Obrázek 20: Průběh předvývojového procesu.....</i>	<i>88</i>
<i>Obrázek 21: Výběr předvývojového dodavatele pro vůz Škoda Spartacus .....</i>	<i>90</i>

## Úvod

Společnost Škoda Auto je v současné době nejúspěšnější firmou v České Republice a významnou roli hraje i v celém koncernu VW. V roce 2012 prodala Škoda Auto, a. s. téměř 940 000 vozů ve více než 100 zemích po celém světě.

Výroba automobilů zaměstnává v současnosti čím dál více výrobních oborů. Přímo ve výrobě zaměstnává automobilka přes 26 000 lidí. Ne všechny součástky je však společnost schopna sama vyrobit a zůstat přitom zcela konkurenceschopná, proto musí spolupracovat s externími dodavateli.

Pro firmu podnikající v automobilovém průmyslu by bylo velice finančně nákladné provádět všechny výrobní a vývojové činnosti samostatně, proto se využívá spolupráce s řadou podniků, které se na tyto činnosti specializují. Tím se dosahuje vysoké kvality při výhodnějších cenách, než za jakých by podnik mohl vyvíjet a vyrábět sám. V dnešní době je hledání úspor při výrobě jednou z mála možností, jak může společnost uspořit. Z tohoto důvodu je nutné určité díly nechat vyvíjet a nakupovat od dodavatelů. V tomto případě pak nabízí otázka, jakým způsobem vybrat vhodného dodavatele, který bude splňovat veškeré požadavky.

K volbě následujícího tématu diplomové práce jsem se rozhodl proto, že ve společnosti Škoda Auto a.s. chybí vzorový návrh, jak postupovat při výběru předvývojového dodavatele. Jelikož současný poptávkový proces se jeví jako značně finančně a časově neefektivní, skrývá se v něm velký potenciál pro možné vylepšení.

Cílem diplomové práce je zmapovat současný proces výběru předvývojového dodavatele, definovat v něm podstatné chyby a na základě rozhovorů s pracovníky jednotlivých oddělení současný proces upravit a zefektivnit pomocí návrhu vlastního řešení.

V teoretické části se zaměřím na definici základních pojmů v oboru nákupu, popis nákupních strategií a procesů, které se ve Škoda Auto a.s. v současnosti využívají. Poté se zaměřím na problematiku spojenou s výběrem dodavatele, představím účastníky nákupního procesu a následně zmapuji, podle kterých metodik, analýz a jakých způsobů se volba a hodnocení dodavatele bude řešit.

V praktické části představím společnost, její historii, organizační strukturu a finanční výsledky za loňský rok. Následovat bude analýza současného stavu předvývojového procesu a hledání nedostatků, které ho provází. Následně s pomocí informací od pracovníků oddělení technického vývoje a nákupu navrhnu, jak by tento proces měl být ideálně prováděn. Z tohoto důvodu se v textu bude často vyskytovat názvosloví používané společností Škoda Auto.

Protože se v některých případech jedná o strategické interní informace a důvěrná data, která podléhají zákazu použití a rozšiřování bez vědomí Škoda Auto, a.s., budou některá data záměrně upravena o úmyslnou chybu.

# 1. Nákup jako významná součást podnikových činností

## 1.1 Charakteristika nákupu

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.

Jak uvádí Lukoszová: „Nákup ve výše uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje (stejně jako prodej) mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a zprostředkovaně (prostřednictvím výroby) navazuje na trh prodejní“.<sup>1</sup>

Nákup představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž cílem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro výrobu, výzkum a vývoj, pomocné a obslužné procesy a pro správu. To vyžaduje mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možno analyzovat potřeby, mít jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele a jejich hodnocení, samozřejmě s perspektivou vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy.<sup>2</sup>

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LUKASZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, s. 4-6. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>2</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 199. ISBN 80-247-0515-X.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 189.

## 1.2 Funkce a úkoly nákupu

Funkce nákupu je zodpovědná za vstupní činnosti v rámci dodávkového řetězce, logistika pak jako celek zahrnuje jak vstupní, tak výstupní a také materiálové toky.<sup>4</sup>

Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:

- **Funkce nákupní** (zásobovací, opatrovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb.
- **Funkce výrobní** zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů.
- **Funkce prodejní** zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.<sup>5</sup>

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samostatném podniku:

- co nejpresněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů

---

<sup>4</sup> LAMBERT, D. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 352. ISBN 80-7226-221-1.

<sup>5</sup> LUKOSZOVÁ X. *Nákup a jeho řízení*, 2004, s. 4.



- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.)

Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku<sup>6</sup>. Podle M. Synka lze charakterizovat základní úkoly nákupu takto:

- ujasnění potřeb
- stanovení velikosti a termínů potřeby
- hledání dodavatelů
- volba dodavatele
- tvorba objednávky
- kontrola a zúčtování dodávky
- skladování
- vyskladnění
- sledování potřeby<sup>7</sup>

Nákup může nabýt jedné ze tří typických *forem*:

- a) *přímého nákupu* (s jednou platbou nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu při nákupech na půjčku)
- b) *leasingu*, který je obvykle v konečném zúčtování těžší, ale nevyžaduje nutně okamžité vysoké výdaje (na něž podnikatel nemusí mít vždy dostatek disponibilních prostředků)
- c) *pronájmu*, je-li například určité výrobní zařízení zapotřebí pouze na krátké časové období<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> LUKOSZOVÁ X. *Nákup a jeho řízení*, 2004, s. 7.

<sup>7</sup> SYNEK M. a kolektiv, *Manažerská ekonomika*, s. 199.

<sup>8</sup> LUKOSZOVÁ X. *Nákup a jeho řízení*, 2004, s. 10.

### 1.3 Nástroje a metody nákupního marketingu

Pokud se v podmínkách tržní ekonomiky mluví o nákupním marketingovém mixu v souvislosti s podnikatelským přestupem, pak je tomu obdobně jako při uplatňování prodejního marketingového mixu.<sup>9</sup>

Nákupní marketingový mix obsahuje také soubor nástrojů, pomocí nichž nákup v podniku plní své funkce. Jak již bylo řečeno, jsou v mnohém shodné s prodejním marketingovým mixem, avšak rozdíly mezi nimi lze najít především v odlišných funkcích, různě působících vahách nástrojů a možnostech jejich využití. Především jde o následující soubory nástrojů:

1. Informační mix – schopnost podniku vytvořit si informační soubory nejen o vnitřních parametrech, ale i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu.
2. Komunikační mix – schopnost komunikovat s partnerskými útvary uvnitř podniku i s reálně zvolenými partnery na trhu.
3. Dodavatelský mix – schopnost zvolit ideálního dodavatele a neustále zlepšovat vzájemné vztahy ve všech částech nákupních procesů.
4. Konkurenční mix – schopnost rozpoznat konkurenční situaci při nákupu zdrojů na základě průzkumu trhu a díky tomu volit nejvhodnějšího dodavatele a s tím související rozhodování o strategii nákupu, která pak může sledovat jeden či více následujících cílů:
  - rozšíření konkurence
  - volbu dvojice dodavatelů, u nichž je možná hrozba změny
  - prosazování nových řešení vztahů na trhu
  - objevování a obsazování nových trhů
5. Cenový mix – schopnost volit takovou cenovou politiku, která bude ve shodě jak s ohledem na absolutní výši cen, tak i na celkové ekonomické důsledky rozhodnutí nákupu a konečném ekonomickém efektu pro podnik.

---

<sup>9</sup> TOMEK, G.; TOMEK, J., *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 121.

ISBN 80-85623-96-X.

6. Výrobní mix – podnik musí být schopen optimálně rozhodnout o nejvhodnější materiálové variantě finálního výrobku, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti výrobku.
7. Mix kvality – spjatý s výrobním mixem. Jde v něm o zajištění fungujících vztahů s dodavatelem ve věci kvality výrobků, aby odpovídala požadované kvalitě finálního výrobku.
8. Množstevní mix – souvisí s rozhodnutím o dodávkách a zvolenou celkovou strategií řízení zásob.
9. Termínový mix – schopnost časově synchronizovat všechny vztahy (informační vnitropodnikové, informační vnější, hmotné) a zabezpečit tak hlavní funkce nákupu a maximalizovat dlouhodobý přínos pro prosperitu podniku.
10. Mix nákupních podmínek – podnik musí být schopen uplatňovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek.<sup>10</sup>

## 1.4 Plánování nákupu

Tvorbu nákupního strategického dokumentu můžeme definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.<sup>11</sup>

Z pohledu času lze rozdělit **plánování nákupu** do tří úrovní:

- strategická
- taktická
- operativní

Pro tvorbu **strategický cílů** v oddělení nákupu se používají analýzy, které mapují aktuální situace jak uvnitř firmy, tak i stav na nákupním trhu.

---

<sup>10</sup> TOMEK, G.; TOMEK, J., *Nákupní marketing*. 1. vyd. 1996, s. 121-122.

<sup>11</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 196. ISBN 80-7169-211-5.

## 1. Analýza situace nákupního trhu

- Rozbor trhu a odvětví – popis situace na nákupním trhu.
- Rozbor pozice firmy na trhu – jakou pozici společnost na trhu zaujímá a jak velký má podíl na prodeji svých dodavatelů.

## 2. Vnitropodnikové analýzy

- ABC analýza (Paretův princip 20/80) – může se využít pro najetí nejvýznamnějších položek pro výrobu a následný prodej.
- Analýza silných a slabých stránek firmy (SWOT analýza) – skládá se ze dvou částí, externí (hodnotí příležitosti a hrozby na trzích) a interní části (silné a slabé stránky společnosti).
- Analýza portfolia a analýza životního cyklu výrobku.

### 1.4.1 Model nákupního marketingu

Miloslav Synek ve své knize uvádí svůj pohled na plánování nákupu: *„Moderní materiálový management vyžaduje uplatnění všech prvků manažerského kruhu na úrovni strategicko-taktické i operativní. Na základě toho můžeme stanovit jako východisko řešení problematiky model nákupního marketingu.“*<sup>12</sup>

### 1.4.2 Situační analýza

Její podstatou je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude volena strategie nákupního marketingu a za jakých budou prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření. Jde o mapování okolností, kterým je třeba nákupní činnost přizpůsobit, aby byly využity případné šance a naopak snížena rizika případných hrozeb.

Níže uvedená analýza je v podstatě analogií SWOT analýzy. Vedle analýzy vnějších podmínek zahrnuje i vlastní silné a slabé stránky z hlediska ovlivnění nákupní činnosti.

---

<sup>12</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 200.

ISBN 978-80-247-1992-4.

Analýza je výsledkem trvalého marketingového výzkumu, externí i interní analýzy, zaměřené na oblast nákupního trhu.

Další součástí situační analýzy je mapování podnikového potenciálu ve všech oblastech podílejících se přímo na procesech hodnotového řetězce. Jde o odbytový potenciál, tvůrčí potenciál, potenciál výroby, finanční potenciál a samozřejmě vlastní nákupní potenciál. Analýza vlastního nákupního potenciálu by měla probíhat v následujících krocích:

- popis výchozí situace, zhodnocení vlastní pozice
- určení vlastního potenciálu:
  - o personálního
  - o organizačního
  - o věcného
  - o finančního
  - o image
- požadavky na nákupní potenciál
- analýza předpokládaných změn z hlediska orientace na podnikový input/output
- plán konkrétních opatření

### **1.4.3 Volba nákupní strategie**

Strategický management nákupu je výsledkem situační analýzy, průnikem nákupního managementu a podnikového strategického managementu, který poskytuje základní kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního marketingu. Jde především o zabezpečování informací, plánování nákupu, ale i o rozhodování o nákupu nebo jiných formách kooperace, při výběru dodavatelských trhů a dodavatelů atd.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. 2007, s. 202.

„Pokud jde o formální stránku zajišťování výkonů v rámci partnerských vztahů, lze hovořit v nejjednodušším případě o tzv. práci ve mzdě, dále pak o smluvní kooperaci, outsourcingu, všeobecně pak o zeštíhlování výroby.“<sup>14</sup>

Pro většinu firem je finančně i personálně neúnosné, aby si všechny činnosti související s vývojem, výrobou, provozem a údržbou zajišťovaly vlastními silami. Snaží se proto některé své činnosti přenést na externí dodavatele. Otázkou zůstává, které funkční činnosti je možno z podniku vyčlenit tak, aby nedošlo k nežádoucí závislosti na těchto dodavatelích a aby byly splněny podmínky ekonomické efektivity nákupu a vlastní výroby. Přehled výhod a nevýhod outsourcingu je zobrazen na obr. 1.<sup>15</sup>

Výhody outsourcingu	Nevýhody outsourcingu
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přístup k novým technologiím, kterými disponuje dodavatel</li> <li>▪ úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti</li> <li>▪ možnost soustředění na vlastní kompetenci firmy na trhu</li> <li>▪ vyšší flexibilita vlastních provozních možností apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ v určitých případech snížení flexibility, zejména ve vztahu k zákazníkům</li> <li>▪ nutnost vytváření nových externích vztahů, jejich řízení a kontrola</li> <li>▪ možnost úniku informací mimo podnik</li> <li>▪ obtížná kvantifikace přínosů</li> <li>▪ nutnost řešit otázku strukturalizace a pracovních sil</li> <li>▪ riziko stagnace zaměřením na úzkou oblast činnosti</li> </ul>

Obrázek 1: Přehled výhod a nevýhod outsourcingu  
Zdroj: SYNEK M. Manažerská ekonomika, 1996, str. 204

Hlavní důvody při rozhodování se o outsourcingu:

1. Získání konkurenční výhody, především v dlouhodobém hledisku.
2. Zdokonalení v určitých činnostech, kde má firma tradici či výsledky schopné konkurence.

<sup>14</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. 2007, s. 202.

<sup>15</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. 1996, s. 203.

3. Snížení nákladů nebo zvýšení výnosů.
4. Zeštíhlení výroby a zjednodušení řídicích vztahů v rámci firmy.

Specifickou formou je tzv. fraktální výroba, při které jsou dodavateli poskytovány výrobní prostory přímo ve firmě výrobce, díky čemuž vznikají předpoklady pro užší vazby mezi oběma partnery a to především při uplatnění metod synchronizace dodávek materiálu v souladu s průběhem krátkodobého plánu výroby.<sup>16</sup>

**Sourcingové strategie se dají rozčlenit podle několika hledisek:**

**a) Podle geografického rozložení (vzdálenosti dodavatelů)**

- *Global sourcing* – systematické rozšiřování nákupní politiky na mezinárodní nákupní zdroje. Podniky tím využívají světový potenciál a cílem nákupní strategie je tak najít nejlepšího dodavatele na světě. Podnětem pro volbu této strategie může být realizování nákladové výhody – především díky nízkým mzdám v zemi dodavatele. Problémem se naopak může stát vzdálenost a s tím související logistické problémy, kulturní odlišnost, nemožnost přímé kontroly a spolupráce s dodavateli.
- *Local sourcing*- soustředění pozornosti nákupní politiky na tuzemské dodavatele. Cílem je využití domácích dodavatelů k rychlému zajištění potřeby, získat tak logistické výhody a snížit riziko nedodání. Nevýhodou může být to, že domácí dodavatel nedisponuje moderními technologiemi a tím snižuje celkovou konkurenční schopnost produktů firmy.

**b) Podle počtu dodavatelů (závisí na řadě faktorů, např. struktura trhu, velikost dodavatelů, požadavek komplexnosti nákupu, spolehlivost dodávek)**

- *Single sourcing*- počet dodavatelů se redukuje, soustředění se na zvýšení kvality dodávek.
- *Multiple sourcing*- využívá se nejméně dvou dodavatelů pro jeden materiálový druh. Cílem je zajištění úzkých míst v dodávkách. Strategie je závislá na tom, mezi

---

<sup>16</sup>SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. 1996, s. 203.

kolik dodavatelů jsou dodávky rozděleny. Pravidlem bývá ponechání relativně většího dílu velkému, kapacitně výkonnějšímu dodavateli a naopak.

**c) Podle rozsahu dodávaných výkonů**

- *Component sourcing* – dodávky pro montážní činnost.
- *Modular sourcing* – výběr dodavatelů v přímé návaznosti na stupně výrobního procesu.<sup>17</sup>

**Důležité prvky působící na podnikovou strategii:**

- Rostoucí množství výrobků
- Růst a rozšíření na nové trhy
- Soustředění se na výrobky s větší přidanou hodnotou<sup>18</sup>

## **1.5 Nákupní proces organizace**

Na trhu organizací je hlavním účelem nakupování zboží a služeb vytváření zisků z prodeje (u obchodních organizací), aby společnosti byly schopné produkce a zároveň snižovaly výrobní náklady (průmyslové podniky) nebo plnily své závazky vůči veřejnosti nebo státu (státní instituce). Při nákupu nutného zboží a služeb tedy prochází nakupující organizace nákupním procesem. V pojetí Robinsona jsou náplní jednotlivých fází nákupního procesu následující aktivity:<sup>19</sup>

1. zjištění problému
2. základní údaje o potřebě
3. specifiky výrobku
4. hledání dodavatele

---

<sup>17</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. 1996, s. 204-205.

<sup>18</sup> SANZ, G. a K. SEMMLER. *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz: Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten*. 1. vyd. 2007: Springer, London, s. 8.  
ISBN 978-3-540-70783-7.

<sup>19</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 94-95.



5. posuzování nabídek
6. výběr dodavatele
7. objednávka
8. zhodnocení nákupu

### **Fáze 1: Zjištění problému**

Nákupní proces organizace začíná ve chvíli zjištění problému nebo vzniku potřeby, která má za následek požadavek nákupu zboží nebo služeb. Problém může vzniknout díky působení vnitřních nebo vnějších stimulů.

### **Fáze 2: Základní údaje o potřebě**

Potřeba je základním způsobem specifikována především pomocí druhu a množství zboží. U položek nákupu, které jsou složitější a strategicky významnější, spolupráce nákupčí při volbě požadovaných vlastností také se zákazníky a pracovníky ostatních podnikových útvarů. V této fázi se může významným způsobem zapojit také dodavatel, který může zákazníky seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

### **Fáze 3: Specifika výrobku**

V této fázi dochází ke stanovení technických parametrů výrobku. Během hodnotové analýzy zpracovává technický tým projekt, jenž má za cíl pečlivě studovat jednotlivé součástky a pokusit se o snižování jejich nákladů (při analýze konstrukčně složitějších nakupovaných výrobků obvykle platí, že 20% jejich částí vyvolává 80% nákladů).

### **Fáze 4: Hledání dodavatele**

Smyslem, při hledání konkrétního odběratele dodavatelem, je na úvod shromáždit dostatek informací o našich potenciálních obchodních partnerech. V případě prvního nákupu je tato činnost o poznání významnější a náročnější. Cílem dodavatelů by také mělo být vyhledávat potenciální odběratele a snažit se dostat na hlavní seznam dodavatelů.

### **Fáze 5: Posuzování nabídek**

Hodnocení nabídek probíhá za pomoci informačních materiálů nebo osobních jednání s dodavatelem. U těch druhů materiálu, které jsou finančně nebo technicky složitější, odběratelé požadují detailnější návrhy, kterými mohou být jak technické, tak i marketingové zprávy. Na základě posouzení nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále pozváni k přímému jednání.

### **Fáze 6: Výběr dodavatele**

Při této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí v podniku zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle mnoha hledisek, kterým přiřkládají různou důležitost. Mimo úkolu vybrat nejvýhodnějšího dodavatele daného materiálu má podnikový nákup za cíl rozhodovat o počtu dodavatelů, aby nevzrůstala síla vyjednávacího vlivu jednoho z nich. Dodavatele lze v této souvislosti rozdělit na hlavní dodavatele (mají větší podíl na nákupu daného vstupu) a vedlejší dodavatele (převládá snaha uchytit se především pomocí nízkých cen).

### **Fáze 7: Objednávka**

V objednávce, kterou vystavuje odběratel zvolenému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod. V rámci dlouhodobé spolupráce preferují dodavatelé spíše realizování tzv. souborných objednávek před periodickými. Důvodem je úspora administrativních nákladů spojených s podáním vždy nové objednávky. Současně je také vhodné v rámci dlouhodobých vztahů dohodnout dodávky v menších objemech a častěji, což vede ke chtěnému snížení zásob a s nimi spojených dalších nákladů na skladování.

### **Fáze 8: Zhodnocení nákupu**

V této fázi je dodavatel hodnocen za svůj výkon, přičemž může být použito některého z uvedených přístupů:

- a) Může se dotazovat na konečné hodnocení uživatele
- b) Může hodnotit dodavatele podle předem stanovených kritérií (srovnání požadovaného a skutečného stavu)
- c) Může srovnat skutečné náklady (včetně nákladů na neuspokojivé plnění s předpokládanými náklady na nákup)<sup>20</sup>

## 1.6 Organizace nákupu

Při organizování nákupu je důležité zaměřit se a činit správná rozhodnutí především v:

- pojetí funkce nákupu
- míře a formě centralizace/decentralizace
- umístění a ekonomickém postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku
- řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům<sup>21</sup>

### Míra centralizace a decentralizace nákupu

Míra centralizace se zpravidla odvodí s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a určité výhody při řešení vztahů s dodavateli přináší vhodně zvolená míra centralizace. Negativně se projevuje v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších pořizovacích nákladech. Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn.

V koncernových podnicích se tedy vyskytují tato organizační řešení:

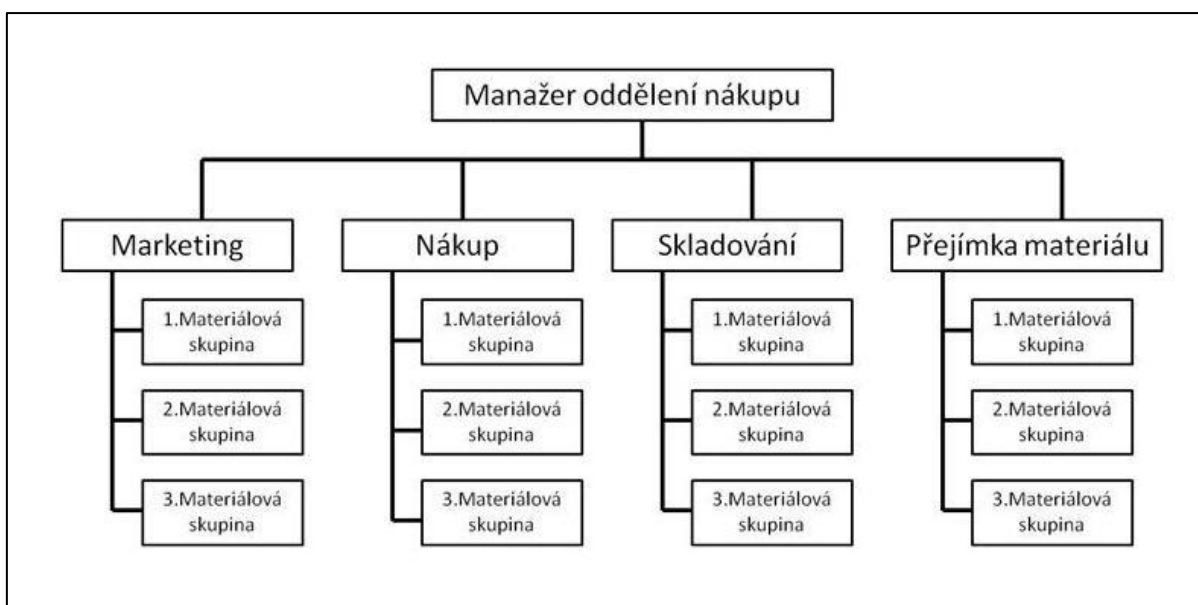
---

<sup>20</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 95-97.

<sup>21</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 27.

- úplná centralizace
- úplná decentralizace
- dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti má útvar centrálního nákupu)
- řízená decentralizace (větší pravomoci a odpovědnosti za nákup jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu v jednotlivých závodech)<sup>22</sup>

**Funkčně centralizovaný typ organizace nákupního oddělení** – správně uplatněná centralizace buduje šanci pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení nákladů na režijní položky a umožňuje flexibilnější vztahy s dodavateli. Problémem jsou pak vyšší náklady na jejich pořízení a nepružnost při řešení problémů se změnami objemů.



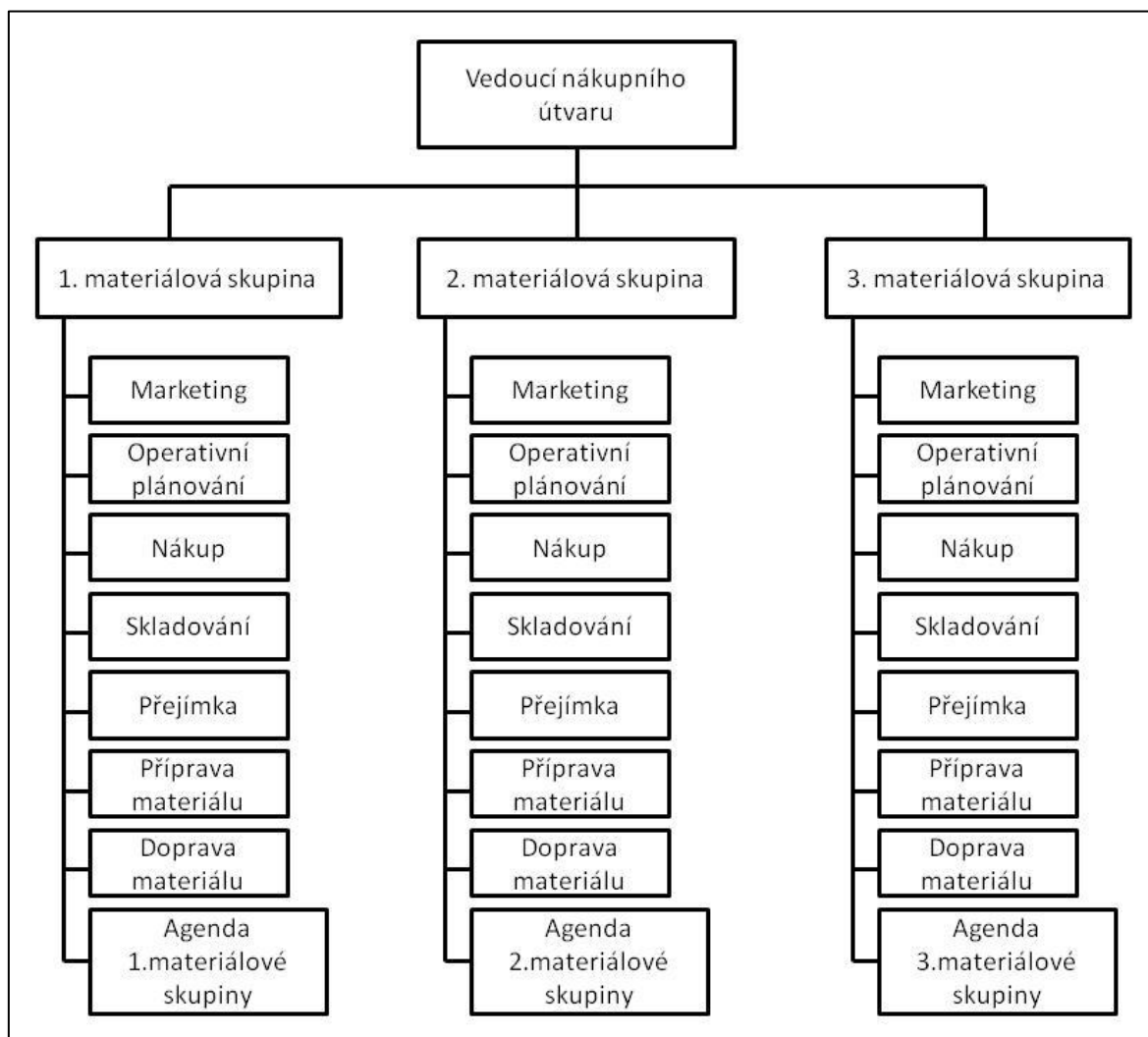
Obrázek 2: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupního útvaru  
Zdroj: LUKOSZOVÁ, X, Nákup a jeho řízení, 2004, s. 30

Ve funkčně centralizovaném typu organizace dochází k dělbě práce podle typu činnosti – podle podobnosti skupin výrobků. Vzor funkčně centralizovaného typu organizace nákupního útvaru lze najít na obr. 2.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 28.

<sup>23</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 30.

**Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu** – výhodou decentralizovaného typu je schopnost pružněji reagovat na problémy s uspokojování variabilních potřeb na základě těsnějšího kontaktu s výrobou.



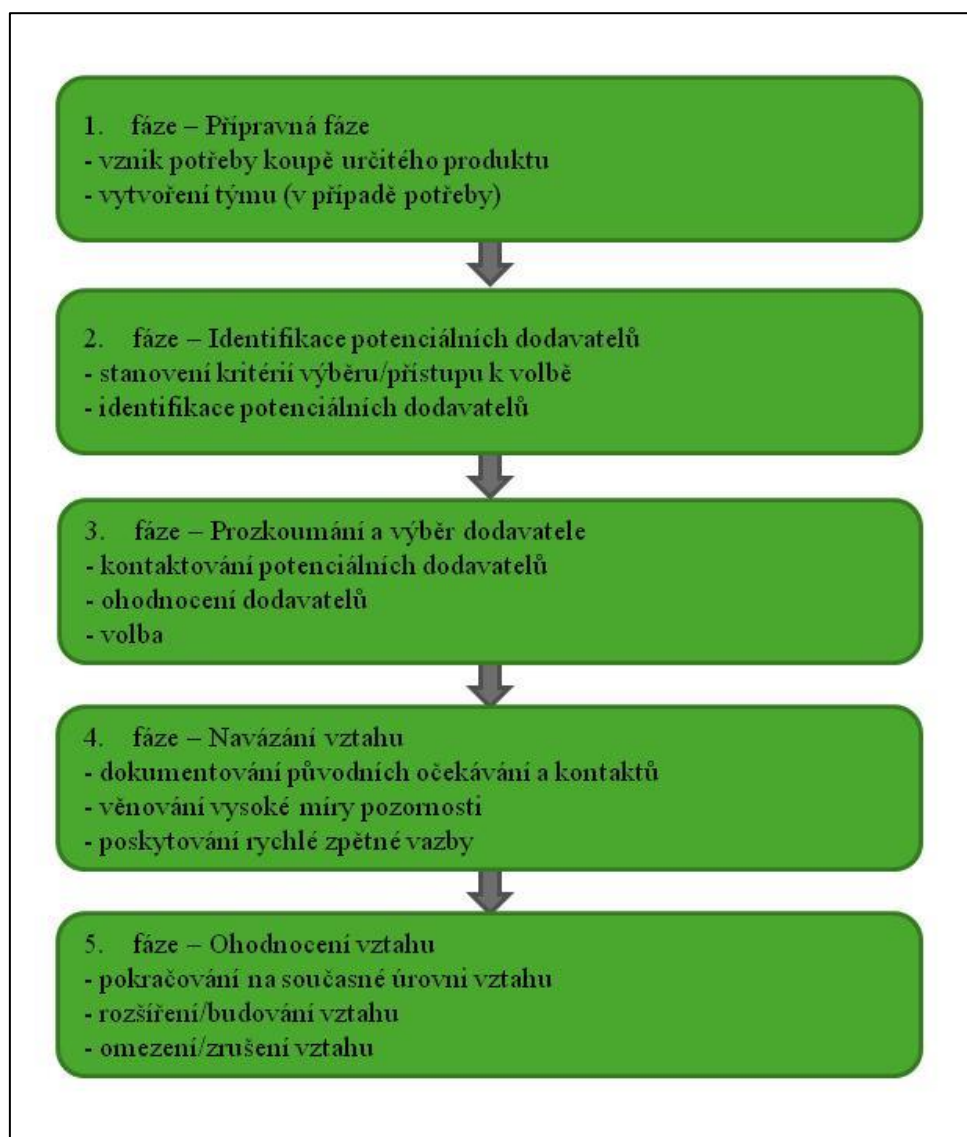
Obrázek 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací tří skupin  
Zdroj: LUKOSZOVÁ, X, Nákup a jeho řízení, 2004, s. 31

Nevýhodou je opomíjení jednotné nákupní strategie, která může vést ke snížení pozornosti v ekonomické stránce nákupu, jejímž výsledkem pak může být následný růst zásob a některých nákladových položek při nákupu a zajišťování toku materiálu. Vzor funkčně centralizovaného typu organizace nákupního útvaru lze najít na obr. 3<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 30-31.

## 2. Problematika výběru dodavatelů

Výběr správného dodavatele má okamžité a dlouhodobé účinky na úroveň servisu pro zákazníky, který podnik nabízí. Při výběru dodavatelů je optimální použít formální výběrový proces.



Obrázek 4: Výběr a hodnocení dodavatelů

Zdroj: LAMBERT, D. et al Logistika: příkladové studie : řízení zásob : přeprava a skladování : balení zboží. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 358. ISBN 80-7226-221-1.

Přínosy, které jsou spojené se správným výběrem a hodnocením dodavatelů, mohou být značné. Úspory v logistických nákladech se přímo promítají do zásadního zlepšení v oblasti zisku. Obdobně i nákupní činnosti mohou mít příznivé efekty na zisk podniku.

Snížení nákladů na materiál zvyšuje zisk za každou vyrobenou a prodanou jednotku. Navíc snižuje celkové náklady logistiky tím, že snižuje náklady na jednotku a počet jednotek v zásobách a tím snižuje investice do zásob.

V rámci procesu pořizování či nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál/slужbu poskytnout. Vzhledem k množství různých faktorů, které je nutno brát v úvahu, je nákupní proces velmi komplexní. Na obr. 4 je znázorněno pět fází nákupního procesu, při kterém dochází k řízení vztahů s dodavateli. Proces postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup až po průběžné hodnocení a následnou kontrolu.<sup>25</sup>

Proces hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří ke standardně vykonávaným aktivitám ve všech typech organizací. Liší se však výrazně v použitých přístupech, ve své náročnosti, spektru zvolených kritérií, způsobem vyhodnocení atd.

Základním východiskem je poznání, že hodnocení a výběr vhodných dodavatelů budou vždy aktivitami, které je možné vůči budoucím dodavatelům považovat za převážně jednorázové – uskutečňují se totiž vždy ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách. Na druhé straně jsou však tyto činnosti vykonávány permanentně, avšak často vůči zatím zcela neznámým dodavatelům.

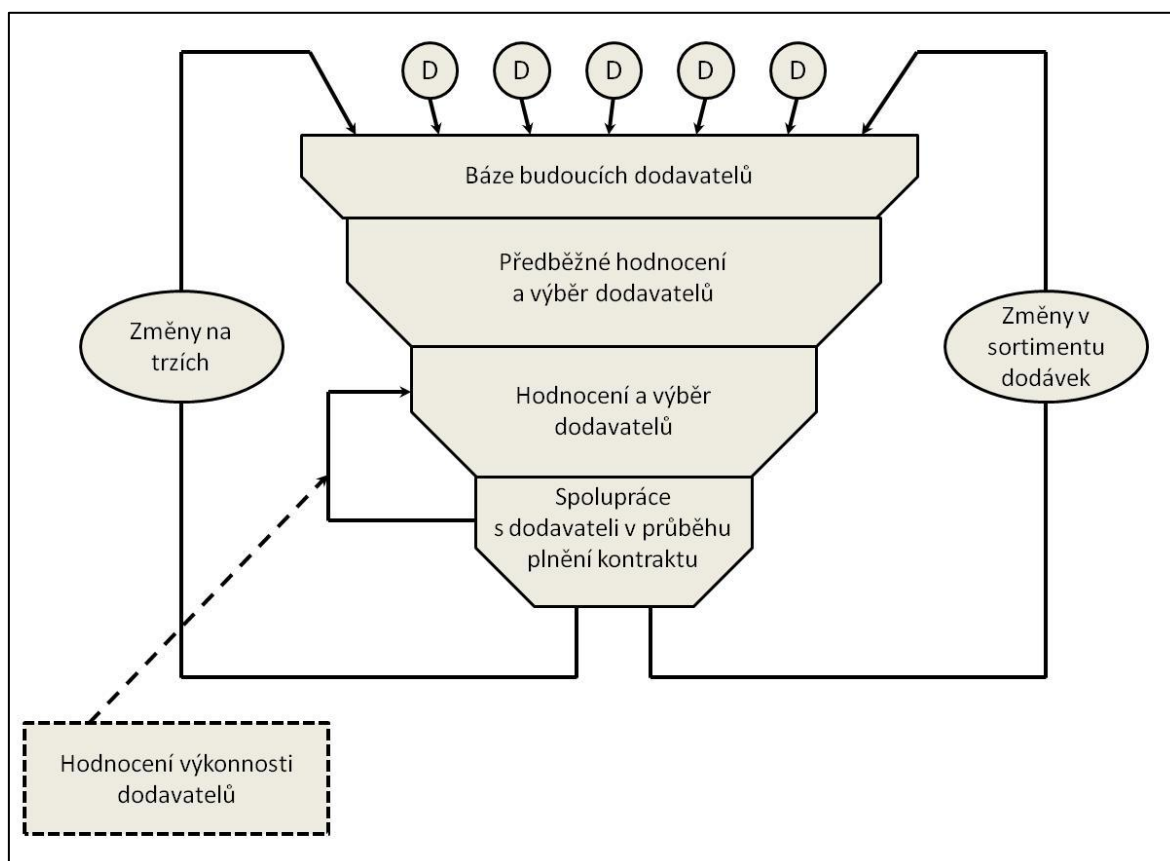
Každá z odběratelských organizací si obvykle dlouhodobě utváří velice rozsáhlou databázi možných dodavatelů, ze kterých si pomocí vhodných nástrojů vybírá v předběžném hodnocení ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu, detailnějšímu posuzování. Výsledkem hodnocení a výběru je pak definitivní seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu pak

---

<sup>25</sup> LAMBERT, D. et al *Logistika: příkladové studie : řízení zásob : přeprava a skladování : balení zboží*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 351-359. ISBN 80-7226-221-1.

podrobuje pravidelnému měření jejich momentální výkonnost a tyto výsledky pak mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů.<sup>26</sup>

Na obr. 5 lze najít, jak by mohl vypadat rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů, pokud bychom některé zkušenosti a postupy zobecnili.



Obrázek 5: *Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů*

Zdroj: NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování, 2006, s. 92

Podle normy ČSN EN ISO 9004 se v souvislosti s průběhem hodnocení a výběru dodavatelů doporučují zkoumat tyto vstupy:

- *hodnocení příslušných zkušeností*
- *posouzení výkonnosti dodavatelů v porovnání s konkurencí*

<sup>26</sup>NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 91-92. ISBN 80-7261-152-6.



- *přezkoumání jakosti nakoupeného produktu, ceny, provedení dodávky a odezvy na problémy*
- *závěry auditů systémů managementu dodavatelů a hodnocení jejich potenciální způsobilosti poskytovat požadované produkty efektivně a účinně a podle časového harmonogramu*
- *prověření referencí o dodavateli a dostupných údajů o spokojenosti zákazníků*
- *finanční posouzení životaschopnosti dodavatele v průběhu předpokládané doby dodávek a spolupráce*
- *odezvy dodavatele na poptávky, nabídky a výběrová řízení*
- *způsobilost dodavatele poskytovat službu, instalaci a podporu a dosavadní průběh výkonnosti ve srovnání s požadavky*
- *dodavatelovo uvědomění si závažnosti souladu s příslušnými zákonnými požadavky a požadavky předpisů a skutečná shoda s nimi*
- *logistická způsobilost dodavatele, včetně lokalit a zdrojů*
- *postavení a úloha dodavatele na veřejnosti, jeho vnímání ve společnosti<sup>27</sup>*

Jak však dále p. Nenadál upozorňuje, jedná se pouze o vágní formulace, které sice mohou být vhodnou základnou, ale samy o sobě nejsou skutečnými kritérii hodnocení a výběru dodavatelů. Ty si musí každá organizace vytvořit a dále vyvíjet sama<sup>28</sup>.

## **2.1 Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů lze rozlišit na tři základní fáze:

1. *předběžné hodnocení dodavatelů*
2. *hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů*
3. *hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií*

---

<sup>27</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. 2006, s. 93.

<sup>28</sup> Tamtéž s. 93.

### 2.1.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů lze chápat jako kvalifikační kolo hodnocení a výběru, kdy si z velkého spektra všech možných dodavatelů odběratel vybere několik vhodných kandidátů na postup do dalšího výběrového kola. **Hodnocení dodavatelů** může být založeno na:

1. **Posuzování prvních vzorků dodávek** – v praxi je běžné, že odběratel požaduje od potenciálního dodavatele fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zaslaných požadavků. Následuje pečlivé posouzení shody dodaných vzorků s požadavky, jejichž výsledkem posouzení jsou první cenné informace o dodavateli. Tento výsledek je však nutné nepřeceňovat ani v případě stoprocentního splnění požadavků odběratele. Dá se totiž očekávat, že tyto vzorky vznikají ve specifických podmínkách, které se značně liší od standardně používaných technologií při sériové výrobě.
2. **Předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace** – jako vhodné se pro účely předběžného hodnocení jeví využití určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy se potenciálním dodavatelům zašle soubor hodnotících otázek, na který musí reagovat. Někdy lze toto dotazování omezit např. na oblast a rozsah certifikace systémů managementu jakosti (např. norma ČSN EN ISO 9001), systémů environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14 001), systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (specifikace OHSAS 18 001).
3. **Analýze referencí jiných odběratelů** - odběratel má před bližším kontaktováním dodavatele samozřejmě právo zjistit si ze všech dostupných zdrojů reference a veškeré možné informace o potenciálním společníkovi. Nejčastěji se jedná o zkušenosti jiných organizací, které s dodavatelem již spolupracovali, ale také z benchmarkingových databází, webových stránek, atd.
4. **Na jejich kombinaci.**<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. 2006, s. 95-97.

### 2.1.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Předběžné hodnocení a výběr dodavatelů nám sice pomáhá snížit počet potenciálních dodavatelů na přiměřené množství, avšak jedná se pouze o první krok a jakousi „kvalifikaci“ do dalšího výběrového kola, ve kterém se odběratel snaží odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele.

V 90. letech začalo budování základních systémových přístupů v oblasti nákupu a rozvoje vztahů s dodavatelem. V současnosti tak vykrytalizoval přístup, který je běžně aplikován i mnoha českými společnostmi. Tím se stalo prověřování (audit) systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů.

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje audit jako: „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.*“<sup>30</sup>

Kritéria auditu lze v případě auditů systému managementu výběru potenciálních dodavatelů pochopit jako soubor požadavků, které:

1. Si stanovuje odběratel sám ve svých dokumentovaných postupech.
2. Jsou stanoveny obecně respektovanými normami (např. ČSN EN ISO 9001, ČSN EN 14 001, OHSAS 18 001, ad.).

Odběratel si může tato kritéria vhodně kombinovat, je však jeho povinností svému potenciálnímu dodavateli včas soubor těchto kritérií sdělit. Audit nesmí být pojat jako nečekané přepadení, naopak by měl být dodavatel dostatek času na veškeré přípravy auditu.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Norma EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti: Základy, zásady a slovník.*

Praha: Český normalizační institut, 2002.

<sup>31</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 97-98.

## VDA 6.1

V České republice je jednou z nejpoužívanějších všeobecně respektovaná metodika, která se aplikuje u dodavatelů pro německý automobilový průmysl, dle manuálu označovaná jako VDA 6.1<sup>32</sup>. Základní charakteristiky této metodiky jsou:

1. Základním normativním kritériem pro tvorbu auditů systému managementu jakosti je aktuální verze normy ISO 9001, která je ještě doplněna o specifické požadavky automobilového průmyslu.
2. Audity mohou vykonávat pouze auditoři se speciálním výcvikem, který je orientován právě na oblast auditu v automobilovém průmyslu.
3. Celý proces auditu je rozdělen na dvě stěžejní části:
  - a. Vedení podniku – tato část se orientuje na strategické procesy systému managementu jakosti, která odpovídá za vedení, výcvik a personál, finanční úvahy v managementu jakosti, bezpečnost výrobku atd. Tato část má třetinový podíl na celkovém hodnocení dodavatele.
  - b. Výrobek a proces – zde jsou prověřovány především procesy operativního řízení jakosti, jako ověřování shody, řízení měřících zařízení, řízení neshodného výrobku, identifikace a sledovatelnost, atd. Tato část se podílí zbylými dvěma třetinami na celkovém hodnocení způsobilosti potenciálního dodavatele.
4. „Jednotlivé oblasti, které podléhají auditu, jsou kontrolovány pomocí sady otázek, jejichž závažnost je pak rozlišena nepřímo počtem otázek (čím více otázek na danou oblast, tím je oblast považována za důležitější. Hodnocení stavu systému managementu jakosti poté vychází z bodového hodnocení, které auditor přiřazuje každé otázce na základě konkrétní stavu a odpovědi.
5. Po prověření všech požadovaných oblastí a procesů je podle procentuálního plnění požadavků každý z potenciálních dodavatelů rozřazen do některého ze čtyř kvalifikačních stupňů podle tabulky:<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 99

Tabulka 1: Klasifikační tabulka pro zařazení dodavatelů podle VDA 6.1

Celkové hodnocení systému managementu jakosti dodavatele v %	Verbální hodnocení systému managementu jakosti dodavatele	Klasifikace dodavatelů podle stupňů
Od 90 výše	Zcela splněno	A
Od 80 do 89,99	Převážně plněno	AB
od 60 do 79,99	Podmíněně plněno	B
Méně než 60	Nesplněno	C

Zdroj: NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování, 2006, s. 101

Zařazení do jednotlivých kvalifikačních skupin (tab. 1) má pro potenciální dodavatele velký praktický význam, protože zatímco s dodavateli, kteří jsou ohodnoceni známkou A, jsou uzavírány smlouvy o dodávkách, známky AB a B jsou určeny dodavatelům, se kterými se uzavírají pouze krátkodobé podmíněčné vztahy a během nichž musí dojít ke zlepšení procesů, u kterých audit prokázal určité nedostatky. Dodavatelé s ohodnocením C nejsou považováni za vhodné partnery a žádné další vztahy se s nimi nenavazují.<sup>34</sup>

### SPA (Supplier Potential Analysis)

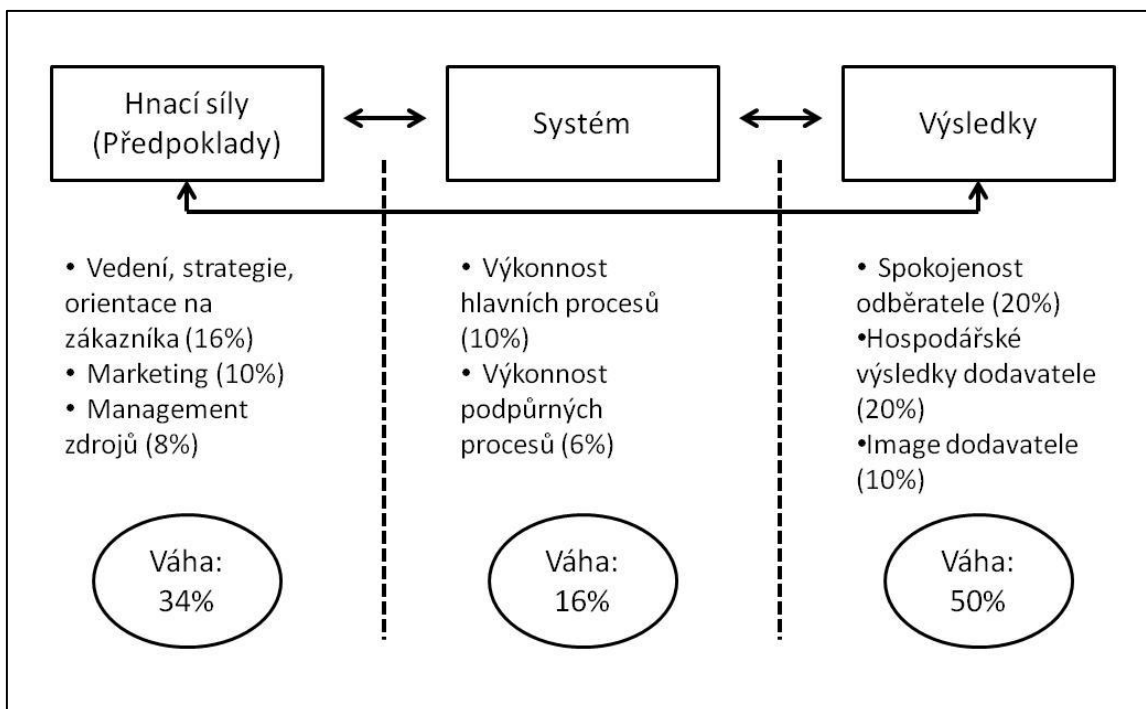
Jedná se o produkt, který vznikl jako odpověď na potřebu mnoha manažerů organizací uplatňovat moderní, systémový a zájmené porovnání umožňující nástroj k hodnocení dlouhodobé způsobilosti potenciálních dodavatelů.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> VDA 6.1 Management jakosti v automobilovém průmyslu: Audit systému managementu jakosti. 4. přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, s. 220. ISBN 80-02-01644-0.

<sup>34</sup> NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování, 2006, s. 100-102.

<sup>35</sup> Tamtéž s. 102.



Obrázek 6: Základní hodnoticí rámec SPA

Zdroj: NENADÁL, J., Management partnerství s dodavateli, 2006, str. 102

Základní hodnoticí rámec SPA (obr. 6) zahrnuje tři oblasti hodnocení:

- Předpoklady ve strategických oblastech managementu u dodavatelů.
- System, ve kterém jsou hodnocena měřítka výkonnosti hlavních a podpůrných procesů dodavatelů.
- Výsledky (např. výsledky spokojenosti odběratelů s dodavatelem).<sup>36</sup>

### 2.1.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Ze zcela logických důvodů si odběratelé mohou definovat zcela vlastní škálu hodnotících kritérií, které jim vyhovují. Mezi tato kritéria patří především:

- rozsah neshod v dodávkách v předchozím období
- nabízená cena dodávky

<sup>36</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 102-103.

- dodací podmínky
- doba dodání
- rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem
- nabízené platební podmínky
- pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů
- úroveň vztahů a vzájemné komunikace
- finanční zdraví dodavatele
- vzdálenost dodavatele
- podíl dodavatele na trhu a jeho image
- přístupy k managementu rizik
- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování
- environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů
- úplné náklady nákupu<sup>37</sup>

V případě, že je při hodnocení využito více než jedno zvolené kritérium, musí se při hodnocení zvážit všechna kritéria. Tento problém je řešitelný při využití matematických modelů vícekritériálního rozhodování. Nástroje pro vícekritériální rozhodování jsou:

- portfolio analýza
- glyf
- výpočet indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií<sup>38</sup>

### **Portfolio analýza**

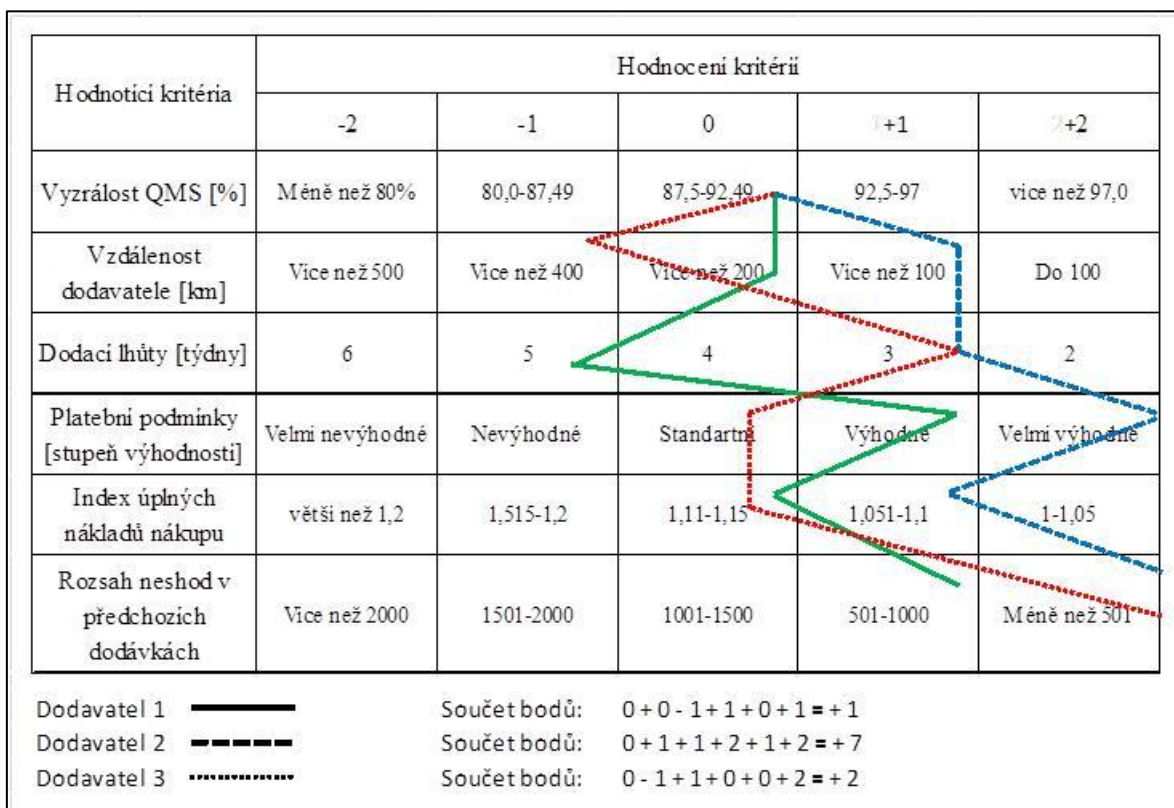
Jedná se o metodu, při které je popisována potenciální výkonnost jednotlivých dodavatelů. Každému vybranému kritériu je přiřazen jeden z hodnotících stupňů (př. od známky -2 jako nejhorší, po +2 nejlepší), také je nutné stanovit každému stupni

---

<sup>37</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 104.

<sup>38</sup> Tamtéž s. 105-106.

relevantní hranice výkonnosti. Křivky výkonnosti jsou tedy spojnicemi bodů, jež dodavatelé dosáhli v hodnotící matici. Příklad portfolio analýzy najdeme na obr. 7.



Obrázek 7: Portfolio analýza při výběru dodavatelů podle šesti kritérií

Zdroj: NENADÁL, J., Management partnerství s dodavateli, 2006, str. 107

Dodavatel, jehož křivka výkonnosti se nachází nejvíce vpravo, je vybrán jako nejvhodnější. Na obr. 7 tedy není pochyb o tom, že vítězem je dodavatel č. 2, o umístění na dalších pozicích však tak jednoznačné není.<sup>39</sup>

## Glyf

K rozhodnutí o výběru dodavatelů se dá použít tento grafický nástroj. Jedná se o radarový obrazec (několikaosý graf), kde počet jeho os je roven počtu hodnotících kritérií. Každá z os musí být oceňována tak, že větší vzdálenost od osového kříže označuje vyšší

<sup>39</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 106-107.



výkonnost dodavatele. Hodnoty výsledků jednotlivých kritérií každého dodavatele se nanesou na osy a spojí se přímkami. Velikost plochy pod následně vzniklým obrazcem je pak jednoduchým ukazatelem, který dodavatel je výkonnější. Čím větší je jeho plocha, tím je i jeho výkonnost vyšší.<sup>40</sup>

### **Index způsobilosti dodavatelů**

Index způsobilosti dodavatelů, neboli IZD (2.1), je formulován tak, aby bylo možné rozlišovat mezi závažností jednotlivých kritérií při výběru dodavatele.

$$IZD = \sum_{i=1}^n HK_i * w_i \quad (2.1)$$

Kde:

n – počet hodnotících kritérií

$w_i$  – váha i-tého kritéria, když musí platit (2.2)

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1$$

$HK_i$  – hodnocení i-tého kritéria, když musí platit:

$$KH_i = f(HK_{ir}, HK_{iopt}) \quad (2.3)$$

$HK_{ir}$  – reálná hodnota daného kritéria

$HK_{iopt}$  – optimum stanovené pro kritérium i

V praxi je výpočet  $HK_i$  (2.3) vždy poměrem mezi reálnou a optimální hodnotou daného kritéria při dodržení následujícího pravidla: pokud je optimum vyjádřeno minimální

---

<sup>40</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 107-109.

hodnotou, je v poměru v čitateli, pokud je optimum vyjádřeno maximální hodnotou, je umístěno ve jmenovateli.<sup>41</sup>

## **2.2 Klasifikace dodavatelů**

Při rozdělování dodavatelů musí dojít k rozhodnutí, jaký primární důvod za tím stojí a jak budeme chtít využít výsledky. Podstatné potom je, zda dodavatele budeme dělit do skupin za účelem zlepšení komunikace a upevnění vzájemné spolupráce, nebo z důvodu srovnávání výsledků.

### **2.2.1 Rozdělení dodavatelů na A, B, C**

Abychom mohli rozdělit dodavatele podle tohoto klíče, potřebujeme k tomu znát informace o průběhu vzájemných vztahů v minulosti. Pokud takové informace (informace o dodávkách, objemech, kvalitě dodávek) v podniku nejsou k dispozici, musí dojít k jejich odhadnutí a co možná nejdříve je dle skutečného stavu aktualizovat.<sup>42</sup>

#### **1) Jediným kritériem pro rozdělení dodavatelů je finanční objem**

Současné dodavatele může podnik rozdělit podle nakupovaného ročního obrátu. Podle této statistiky dostaneme informaci o tom, jakým objemem se jednotliví dodavatelé podíleli na zásobování společnosti. Díky tomu tedy zjistíme, kteří dodavatelé jsou pro nás více či méně důležití.

---

<sup>41</sup> NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*, 2006, s. 109.

<sup>42</sup> ŠLAPOTA, B. a J. GRABARCZYK. *Nákup?*. 1. vyd. Havířov: Questions Marks, 2005, s. 96-100. ISBN 80-239-5365-6.

Tabulka 2: Rozdělení dodavatelů na A, B, C

<b>20%</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obrat</li> <li>- struktura komodit</li> <li>- ziskovost (marže)</li> <li>- firma s potenciálem</li> <li>- jedinečnost, klíčové položky</li> <li>- položky s extrémními nebo nestandardními výrobními lhůtami</li> </ul>
<b>80%</b>	<b>B</b>	- běžní velkoobjemoví a středněobjemoví dodavatelé nespádající do A
	<b>C</b>	- maloobjemoví dodavatelé a nepravidelně dodávající firmy nespádající do A ani do B

Zdroj: ŠLAPOTA, B. a J. GRABARCZYK. Nákup?. 1. vyd. 2005, s. 97.

### Paretova analýza

Pokud se budeme řídit Paretovým pravidlem, jež tvrdí, že 20% (dvacet procent) dodavatelů má tvořit 80% (osmdesát procent) objemu dodávek, dostaneme se k podstatě problému a to k oddělení podstatných jevů (důležitá menšina) od méně důležitých (užitečná většina), k zjištění indikátorů problémů a nalezení toho nejlepšího možného řešení problému (tab. 2).

Díky analýze tak můžeme dodavatele rozdělit podle objemu dodávek do tří skupin:

- A dodavatelé – dodávají do podniku klíčových 20 % (dvacet procent) výrobků, jež tvoří velké finanční objemy. S těmito firmami se navazuje těsná spolupráce a je jim věnována pravidelná péče.
- B dodavatelé – zde je zahrnuto 40 % (čtyřicet procent) - 70 % (sedmdesát procent) dodavatelů, s nimiž se udržuje pravidelný kontakt, není jim věnována srovnatelná pozornost s dodavateli A, takže se neprovádí ani jejich hodnocení ani rozvoj vztahů s nimi.

- C dodavatelé – jsou takové firmy, které dodávají podniku pouze v nárazových případech, takže jim není věnována téměř žádná pozornost.<sup>43</sup>

## **2) Vycházíme z multikriteriálního rozdělení**

Ne ve všech případech lze vycházet pouze z finančního objemu dodávek, existují totiž i jiná kritéria, která musí být u rozdělení dodavatelů brána v potaz:

- Dodavatelé vyrábějící cenově náročné díly.
- Dodavatelé, kteří mají dynamický potenciál růstu.
- Dodavatelé, kteří vyrábějí technologicky náročné výrobky.

Toto rozdělení je v mnoha případech nutností, protože to může mít za následek výrazné ovlivnění nákupního procesu. Významnými dodavateli totiž mohou být i takové společnosti, které sice nemají největší objemy, ale vyrábějí technicky či technologicky náročné výrobky, které jsou pak v mnoha případech dražší, a pro podnik tak může ztráta těchto výrobců znamenat vznik velmi problematické situace. Lze uvažovat i o jiných kritériích pro rozdělení dodavatelů, je však důležité přiřadit jednotlivým kritériím určitou váhu podle jejich důležitosti.<sup>44</sup>

## **2.3 Volba dodavatele**

### **2.3.1 Účastníci procesu výběru dodavatele**

V podniku se při rozhodování o dodavateli a na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. Zahraniční literatura označuje tzv. nákupní centrum, ve kterém jsou zahrnuty všechny osoby a organizace (skupiny), které se aktivně účastní rozhodovacího procesu, mající stejné zájmy a nesoucí stejná rizika

---

<sup>43</sup> ŠLAPOTA, B. a J. GRABARCZYK. *Nákup?*. 1. vyd. 2005, s. 97.

<sup>44</sup> ŠLAPOTA, B. a J. GRABARCZYK. *Nákup?*. 1. vyd. 2005, s. 98-100.

rozhodnutí. Jsou to tedy zaměstnanci firmy a plní jednu z následujících šesti rolí v nákupním procesu:

- Uživatelé – pracovníci, kteří nakoupené výrobky a služby přímo používají. Mnohdy to jsou právě oni, kteří dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností a parametrů nakupovaných dílů.
- Ovlivňovatelé – to jsou lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Často pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu.
- Rozhodovatelé – to jsou ti, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu. V závažných případech rozhoduje přímo vrcholový management podniku.
- Schvalovatelé – pověřeni pracovníci – manažeři, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů. Jsou stanoveni podnikovou normou.
- Nákupci – osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu. Tito pracovníci se podílejí na definování požadavků na vlastnosti a další parametry nakupovaných výrobků podle platných právních a technologických norem a zvyklostí.<sup>45</sup>

Šestáým členem (účastníkem) nákupního procesu bývá jakýsi ochránce ostatních účastníků, který je ochraňuje před nežádoucími vlivy a zabezpečuje tak objektivitu jejich rozhodování.

Členové takto široce vnímaného nákupního týmu posuzují návrhy, např. všechny potenciální dodavatele, postupně posoudí stanovená kritéria a při vyšším rozsahu možností zúží výběr na dodavatele přicházející v úvahu, dále na místně dostupné dodavatele a pak na dodavatele, kteří přicházejí v potaz pro podrobnější posouzení s využitím zvolené rozhodovací metody.

Je nutno rozlišit dva typy dodavatelů:

---

<sup>45</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 215-216.

ISBN 80-247-0515-X.

- a) Konzervativní typ – dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš nehledá inovace, ale snaží být naopak spolehlivý.
- b) Inovační typ – prosazuje změny jak výrobku, tak výrobní technologie, ale i ostatních parametrů nákupního mixu. Jeho problémem je menší stabilita a určité počáteční problémy vzájemných vztahů. Náročnější je nezbytná aktualizace informací.<sup>46</sup>

Při vlastním rozhodování se doporučuje **zvažovat tyto znaky** (uspořádaný podle významnosti):

- 1) schopnost dodání co do množství a provedení
- 2) kvalita, spolehlivost, preciznost
- 3) cena, slevy, přirážky
- 4) úroveň služeb, servisu
- 5) technické schopnosti (inovační)
- 6) výkonnost managementu
- 7) výrobní kapacity (propustnost, rezervy)
- 8) poradenství a technická pomoc
- 9) systém kontroly kvality
- 10) pověst firmy, goodwill, image
- 11) finanční situace
- 12) Postoj ke kupujícím
- 13) konkurzní podmínky
- 14) úroveň komunikace a přístup k ní
- 15) pomoc při odborné přípravě užití
- 16) management a organizace
- 17) kvalita balení
- 18) morální a právní aspekty – dodržování
- 19) lokalizace firmy
- 20) pracovní vztahy uvnitř projevující se i ve vnějších vztazích

---

<sup>46</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. 2003, s. 216.

Samozřejmě lze uvést i další kritéria, která mohou vycházet z aktuální situace na trhu nebo ze vztahu ke kontrárnímu výrobku.<sup>47</sup>

### **2.3.2 Volba dodavatele jako ústřední problém nákupního marketingu**

Dodavatel a jím dodané součástky rozhodují, zda bude podnik odběratele na trhu úspěšný. Rozhodující jsou především v těchto třech základních oblastech:

- kvalita výstupní produkce
- nákladovost
- aspekty dodávek zákazníkovi (úrovně zákaznických služeb)

Po zhodnocení situace na trhu výrobních faktorů přistupuje nákupčí k samotnému výběru dodavatele. Při vlastním rozhodování o dodavateli se postupuje tak, že rozhodnutí je výsledkem některého z následujících metod:

- Expertního odhadu (jednotlivce nebo celého týmu).
- Scoring- modelu (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií).
- Porovnávání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele).
- Kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).<sup>48</sup>

Kromě uplatňování následujících více či méně objektivních metod je možné setkat se v nákupní praxi s dalšími specifickými přístupy k výběru dodavatele:

- Nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji.
- Nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu).
- Nákupčí se řídí subjektivními zájmy.

---

<sup>47</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. 2003, s. 216.

<sup>48</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 103.

- Výběr probíhá formou konkursního řízení.<sup>49</sup>

Při propočtech nákladů jednotlivých dodavatelů je velmi důležité zajistit, aby se jejich propočty daly porovnávat, co se týče:

- nakupovaného množství
- velikosti jednotky
- ceny

Při porovnání konkurenčních cen dodavatelů musíme zahrnout do našeho uvažování všechny složky, které mohou její velikost ovlivnit. V podstatě tak můžeme vycházet ze tří úrovní nákupních cen:

- Základní nákupní ceny (tato je zpravidla uvedena v nabídkovém ceníku).
- Čisté nákupní ceny (upravenou o slevy a příplatky).
- Zaručené ceny na rampě příjmu (uvedenou o další náklady nákupu, např. o dopravné).<sup>50</sup>

Prostor pro cenová jednání odběratele je dán zejména podílem, který činí poptávané množství na celkových tržbách dodavatele. I v situaci významného odběratele se redukce ceny zpravidla neřeší přímo cenovými nástroji, ale spíš různými variantami dodacích a platebních podmínek. Individuální jednání s konkrétními dodavateli se bude odvíjet od cílů, které si odběratel stanovil.

Za kontrastní cíle je možno považovat:

- Požadavek extrémně příznivé ceny (v centru pozornosti jednání je pak cena a její nástroje).
- Požadavek přesného dodání a plnění dohodnutých podmínek (opírá se zpravidla o dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy)<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 103.

<sup>50</sup> Tamtéž s. 104.



### 3. Škoda Auto

Společnost Škoda Auto a.s. už po mnoho let patří k nejatraktivnějším zaměstnavatelům a dostává se mu ocenění jako nejdůležitější a nejobdivovanější společnosti v České republice. Následující kapitola bude tedy věnována historii společnosti, představení její současné organizační struktury a rovněž obchodním výsledkům firmy v posledních letech.

#### 3.1 Historie

##### Založení společnosti Laurin a Klement

Historie společnosti se začíná psát v roce 1895, kdy se v Mladé Boleslavi dohodli na schůzce knihkupec a cyklistický nadšenec Václav Klement, vyučený zámečník a podnikatel Václav Laurin. Firma se zpočátku věnovala výrobě a částečně i opravě velocipedů, a přestože se rok co rok její výroba zvyšovala, začal Václav Klement po jedné z návštěv Francie uvažovat o rozšíření výroby o motorové velocipedy, které na konci roku 1899 firma skutečně představila. Na motorový velociped navázala budoucí automobilka výrobou sériových motocyklů. Do této skupiny patřily jednoválce BZ a BZP, dvouválce CC, CCD a CCR, vodou chlazené modely LW a CCRW a čtyřválec CCCC. Všechny tyto modely byly vyráběny s různými úpravami mezi roky 1903 až 1910, kdy byla jejich výroba oficiálně ukončena.<sup>52</sup>

##### Výroba automobilů

První vůz byl představen na Pražském autosalonu v roce 1905 a uveden do provozu o rok později. Nesl název Voituretta a jednalo se o dvouválec o zdvihovém objemu 1005 cm<sup>3</sup>. Roku 1912 došlo ke spojení s libereckou továrnou RAF. L&K tak nejenže zkupují konkurenci, ale navíc získávají tímto nákupem i přístup k novým, dosud nezískaným

---

<sup>51</sup> LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. 2004, s. 104.

<sup>52</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLIK. *L&K - ŠKODA, 1. díl: Cesta vzhůru*. 2. vyd. Pardubice: Moto Public, 2003, s. 6-12. ISBN 80-239-1849-4.

patentům na motory firmy Knight. To pomohlo automobilce k posílení svého postavení, a jelikož český, ale i rakousko-uherský trh byl již pro ni malý, obrátil vizionářsky smýšlející Klement svoji pozornost na nové východní trhy. Tento krok podniknul především z obavy před exportem levných vozů značky Ford ze zámoří.<sup>53</sup>

## **1. Světová válka a 1. republika**

Začátek první světové války znamenal konec růstu automobilového prodeje. Výroba automobilů nebyla během války zcela uzavřena, byla však zaměřena pouze pro vojenské účely. Po konci války došlo ke ztrátě většiny odbytových trhů, rakouský a ruský trh byl vyčerpán válkou, domácí hospodářství bylo také v krizi. Kromě pluhů Excelsior vyráběla automobilka v této době pouze dva typy osobních automobilů – typ S a typ M. Nadále také pokračovala s produkcí těžkých užitkových automobilů, kam řadíme třítunová MS, která obsahovala pětilitrový motor. Ač se p. Klement obával především levného exportu ze zahraničí, po válce zaútočili na výsadní postavení L&K domácí výrobci v čele s kopřivnickou Tatrou Typ 11 a pražskou automobilkou Praga a jejím vozem Alfa. V roce 1923 proto přispěchala automobilka s odpovědí - byl jí typ 100, určen pro nižší-střední třídu.<sup>54</sup>

## **Vznik Škody**

Škodovy závody Plzeň, a.s., které po válce zpustošený podnik převzaly, změnily její dosavadní charakter a strukturu výroby. Fúze obou společností se nakonec uskutečnila v červnu 1925. Vedení společnosti se přesunulo do Plzně, stejně jakož i výroba nákladních a speciálních vozů, dále také výroba nástrojů, odlitků apod. V Mladé Boleslavi se naopak koncentrovala montáž karosérií osobních automobilů. Vstup kapitálu Škodovky byl využit ke stavbě nové moderní karosárny a nové haly s montážními linkami.

Prvními modely pod samostatnou značkou Škoda byly typy 4R a 6R, které společnost představila na podzim roku 1928. Vyznačovaly se celou řadou dílů, které byly pro oba

---

<sup>53</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1. díl: Cesta vzhůru*. 2. vyd. 2003, s. 14-25.

<sup>54</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1. díl: Cesta vzhůru*. 2. vyd. 2003, s. 35-58.

vozy stejné, takže se dalo ušetřit při jejich výrobě. Přestože nedosáhly tyto první dva typy na trhu většího úspěchu, navázala na ně automobilka výrobou vozů 422, 430, 645 a 860. Množstvím vyrobených a prodaných kusů se automobilka vrátila zpět mezi špičku domácího automobilového průmyslu, před ní zůstala pouze Praga.

Společnost se musela vypořádat s hospodářskou krizí, která na podnik, stejně jako na všechny ostatní, dolehla ve třicátých letech. Automobilový průmysl zasáhla silná rána, ze které se až do války nevzpamatoval. I během krize technický vývoj ve Škodovce pracoval, takže po jejím odeznění mohla vstoupit na trh nová Škoda Popular a po čase také její nástupce Rapid a zástupce luxusnější třídy Superb. (změna v označení a přechod od čísel značil nový směr, kterým se chtěla značka ubírat) Největší podíl na dobrých výsledcích u tuzemských zákazníků si získal svojí spolehlivostí a nízkou cenou především Popular a Rapid. Do nabídky společnosti přibyl ještě v témže roce vůz Škoda Favorit, který měl zaplnit nabídkovou mezeru mezi Rapidem a Superbem. (Jak je patrné, Škoda zůstala věrná tomuto značení svých vozů dodnes, kdy názvy svých nejúspěšnějších vozů opakuje).<sup>55</sup>

## **Druhá světová válka**

Přestože po obsazení českého pohraničí v roce 1938 bylo jen otázkou času, kdy se i zbytek republiky stane součástí Německa, pokračovala výroba v automobilce téměř beze změny. Celý koncern Škoda přešel 28. srpna 1939 pod Reichswerke-Hermann-Göring A. G. V návaznosti na počátek války došlo také ke změně výrobního programu. Místo osobních automobilů se v Plzni začaly vyrábět díly pro vojenský traktor 6LTP6, nábojnice a dělostřelecké granáty, od začátku roku 1940 v mladoboleslavských halách zhotovovaly hřídele a ozubená kola a další díly pro německé stíhačky Messerschmitt 110, které se kompletovaly ve Fürthu.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 1. díl: Cesta vzhůru*. 2. vyd. 2003, s. 60-105.

<sup>56</sup> Tamtéž s. 107-121

## Únor 1948 a komunismus

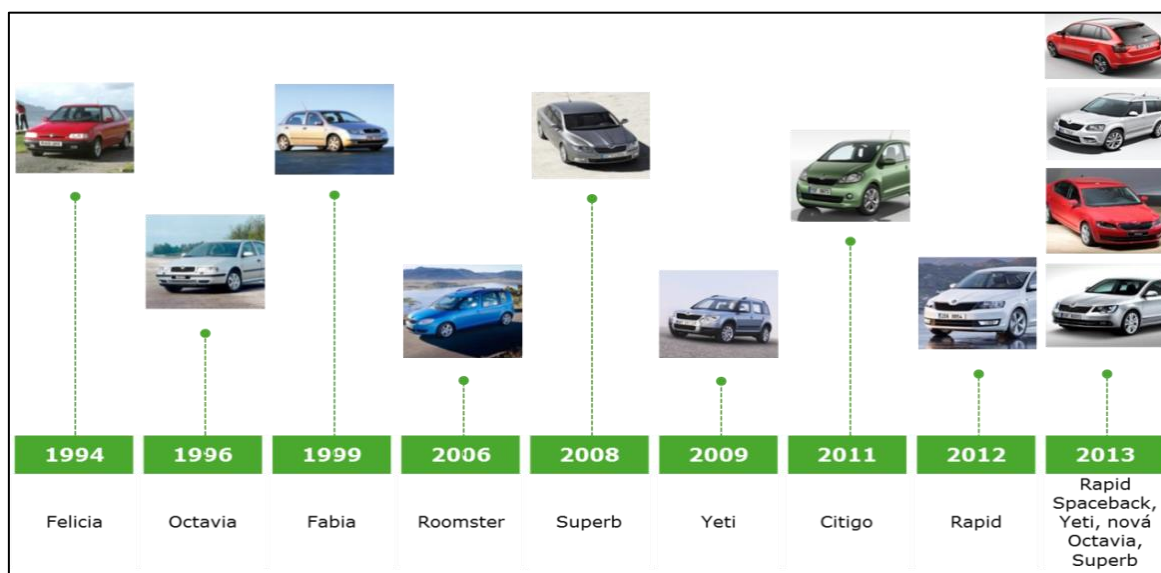
Pro samotný závod znamenaly poslední dny bojů těžkou ránu. Během osvobozování Československa podnikaly sovětské letouny nálety na průmyslové cíle po celém území a výjimkou nebyla ani boleslavská továrna. Následný požár pak zasáhl mnoho provozů. Škodovy závody byly po nástupu komunistů k moci zestátněny a přejmenovány na Automobilové závody národní podnik, neboli AZNP. Stejně jako zbytek státu i automobilka musela poslouchat příkazy ze strany státu a vyrábět podle nařízených norem. Podnik začal po válce s výrobou osvědčeného vozu Popular a mírně přepracovaného dvojčete Tudoru. Odbyt obou automobilů byl z důvodu tehdejších poměrů zanedbatelný, proto přispěchala automobilka v polovině padesátých let se Spartakem. Bohužel ten trpěl značnými technickými poruchami, díky kterým musel být dokonce přerušen jeho export. Naštěstí pro firmu Škoda neměli tehdejší českoslovenští zákazníci na výběr, protože režim rozhodl, že osobní automobily se budou výhradně montovat v Mladé Boleslavi, nákladní vozy a autobusy si rozdělí kopřivnická Tatra a Praga. Proto také v padesátých letech byly montovány v Boleslavi například osobní vozy značky Tatra.

Až původně přechodový mezityp stál za pozornost. V případě Octavie se jednalo o velice zdařilý vůz. Šlo se o levný sportovní automobil, který byl po delší době žádaný nejen doma ale i za hranicemi. V roce 1959 došlo k technickým úpravám Octavie, které vedly až k představení nového typu vozu, tentokrát s označením Škoda Felicia. Oba vozy spojovala velká oblíbenost všude, kde se prodávaly, vynikaly totiž především dobrými jízdními vlastnostmi. V 60. letech přestaly výrobní možnosti dostačovat poptávce zákazníků. Proto vláda rozhodla o rozšíření a modernizaci továrny, i když se svojí velikostí jednalo spíše o výstavbu nové automobilky. V polovině roku 1964 se objevil jeden z nejlepších vozů tehdejší litrové třídy – Škoda 1000MB, který určil podobu automobilů Škoda na více než 25 let. Automobil byl v různých úpravách vyráběn a úspěšně exportován celých pět let, po kterých ho nahradil model 100/110. S jeho uvedením je spojován také jeden z největších požárů mladoboleslavského závodu v roce 1969. Odklonem od staré koncepce karoserie znamenal model 105/120 a 130 alespoň částečný krok vpřed. Po roce 1968 bylo nemyslitelné, aby se na jeho vývoji podílel jakýkoli zahraniční konstruktér či subdodavatel, díky čemuž byly zřejmé značné výrobní kompromisy. Za převratnou

změnu, který na rozdíl od řady předchozích modelů disponoval motorem vpředu před řidičem, se dá považovat Favorit navržený italským designérem Bertone.<sup>57</sup>

### Vývoj po roce 1989 a vstup do koncernu Volkswagen

Po revoluci, během odstátňování celého hospodářství, projevilo zájem o strategický vstup do automobilky 24 různých partnerů. Do konečného výběru pronikl francouzský Citroen a německý koncern VW. Česká vláda se po doporučení Hospodářské rady rozhodla na jaře 1991 pro spolupráci s VW. Škoda se tak stala čtvrtou značkou ve vlastnictví koncernu po Volkswagenu, Audi a Seatu.<sup>58</sup>



Obrázek 8: Modelová paleta vozů po vstupu VW

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

Všechny modely, které až do roku 2013 vznikly v koncernové spolupráci s VW, si lze prohlédnout na obr. 8.

<sup>57</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 2. díl: Let okřídleného šípů*. 2. vyd. Pardubice: Moto Public, 2003, s. 6-120. ISBN 80-239-1949-0.

<sup>58</sup> KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLÍK. *L&K - ŠKODA, 2. díl: Let okřídleného šípů*. 2. vyd. 2003, s. 121-172.

### 3.2 Současná struktura společnosti Škoda Auto

Organizační struktura společnosti Škoda-Auto a.s. se skládá ze sedmi samostatných oddělení, z nichž každé je označeno jedním písmenem abecedy. Ve vrcholném orgánu společnosti – představenstvu, je každé oddělení zastoupeno svým vedoucím. Současné představenstvo má tedy tuto podobu:

- Prof. Dr. h.c. Winfried Vahland – předseda představenstva, oblast centrálního řízení
- Dipl.-Kfm. Winfried Krause – oblast ekonomie
- Werner Eichhorn – oblast prodeje a marketingu
- Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus – oblast výroby a logistiky
- Dr.-Ing. Frank Welch – oblast technického vývoje
- Dipl.-Ing. Karlheinz Emil Hell – oblast nákupu
- Ing. Bohdan Wojnar – řízení lidských zdrojů



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti Škoda Auto, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování [vid. 2013-11-22]

V dozorčí radě jsou zastoupeni zástupci majoritního vlastníka firmy Volkswagen AG a zástupci odborového svazu OS KOVO ŠKODA AUTO v poměru 4:2.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-11-22]

### 3.2.1 Oblast G

Sekretariát předsedy představenstva - Prof. Dipl.-Ing. Wilfried Wahland, který na této pozici vystřídal svého českého předchůdce Vladimíra Kulhánka. Oddělení zahrnuje většinu rozhodujících útvarů, které výrazně ovlivňují činnost podniku a jejich kanceláře se nacházejí téměř výhradně v budově označované firmou Škoda Auto a.s. jako Pentagon. K těm nejvýznamnějším patří:

- *Governance, Risk a Compliance*, provádí poradenskou činnost a školení zaměstnanců v oblasti boje proti korupci, střetu zájmů a hospodářské kriminality.
- *Komunikace*, které se stará o permanentní komunikaci s národními a mezinárodními médii, koordinuje také mediální aktivity importérů, mediálně se podílí na podpoře firemních akcí a v neposlední řadě vede sponzoringové aktivity firmy.
- *Produktmanagement* se zabývá řízením a koordinací projektů nových vozů, jejich faceliftů a modelových péčí. Činnosti produktmanagementu zasahují do oblastí technického vývoje, výroby, logistiky, nákupu, kvality, financí, marketingu a prodeje.
- *Interní audit* provádí z pověření představenstva společnosti prověrky ve všech oblastech společnosti, ve společnostech s její kapitálovou účastí jakož i u externích firem, pro které existují smluvní práva k provádění provere. Provedenými analýzami, vyhodnoceními a návrhy na zlepšení podporuje představenstvo v jeho řídicí funkci. Interní audit svou prověřkovou činností plánovitě pokrývá dění v celé společnosti se zvláštním zřetelem k aktuálně existujícím rizikům.<sup>60</sup>

### 3.2.2 Oblast E

Oblast ekonomie je zodpovědná za široké spektrum funkcí ve firmě. Poskytuje efektivní finanční management společnosti, přičemž k zajištění dlouhodobé hospodářské stability Škody ruku v ruce spolupracují tyto útvary:

---

<sup>60</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-11-22]

**Controlling** - úkolem controllingu je včasné poskytování informací, resp. dat jako báze pro řízení a orientaci vedení podniku. Týká se to jak krátkodobého, tak i střednědobého a dlouhodobého období.

Hlavním úkolem je vypracovávání plánu, resp. rozpočtu a na základě toho vypracování meziročních výkazů požadovaných/skutečných údajů a taktéž příslušných analýz včetně účtování nákladů a výkonů. Kromě toho jsou sledovány všechny strategické produktové a projektové záměry z hlediska hospodárnosti. Obsahové rozdělení hlavních požadavků je založeno v jednotlivých útvarech controllingu.

**Vedení účetnictví** - Útvar zachycuje veškeré procesy probíhající ve firmě ve finančním vyjádření. Zobrazuje majetkovou, finanční a výsledkovou situaci skupiny Škoda Auto a.s. a podává objektivní obraz o stávající hospodářské situaci společnosti. Za pomoci různých analýz a na základě dat dostupných v účetnictví odhaduje trend společnosti a zároveň navrhuje potřebná rozhodnutí, nutná pro udržení dlouhodobé prosperity naší firmy. EU se zaměřuje na činnosti spojené s tématy:

- závěrka a externí výkaznictví
- daně a cla
- mzdy zaměstnanců
- finanční vztahy s dodavateli a odběrateli
- pojištění (INIS)

**Správa finančních prostředků (Treasury)** - Podniková Treasury má za úkol smysluplně doplňovat prodejní, resp. nákupní aktivity pomocí zajištění finančních rizik. Zodpovídá tedy za řízení a optimalizaci veškerých peněžních a kapitálových toků firmy Škoda Auto a.s.

**EO - Informační systémy a organizace** - EO vytváří a provozuje systémy ve spolupráci s pracovišti, která jsou v rámci celého koncernu zodpovědná za IT.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-11-25]



### 3.2.3 Oblast P - Prodej a marketing

Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů, příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie Human Touch.

**PO – Řízení prodeje** - zajišťuje tyto hlavní oblasti činností:

- řízení výrobku
- tvorba a strategie cen
- plánování odbytu a výkaznictví
- plánování mimořádných výbav a správa zakázek

**PM Marketing** - zastupuje v podniku pohled trhu. Je zodpovědný za krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé směřování strategického marketingu na národní a mezinárodní úrovni. Ve spolupráci s odděleními PMN a PMK vyvíjí vhodný marketingový mix pro všechny modelové řady značky Škoda. Jasným zaměřením na silné stránky značky Škoda se snaží ji umístit na trhu úspěšně a pochopitelně pro její zákazníky i zaměstnance.<sup>62</sup>

### 3.2.4 Oblast V – Výroba a logistika

Výroba a logistika se rozděluje na následující oblasti:

- vedení projektu A0 ve výrobě
- vedení projektu A ve výrobě
- vedení projektu B / SUV ve výrobě
- řízení značky

---

<sup>62</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-11-26]

- plánování značky
- logistika značky
- výroba vozů
- výroba agregátů<sup>63</sup>

### **3.2.5 Oblast T – Technologický vývoj**

Koordinace vývoje designu, celého vozu, vývoje karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektriky a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů.<sup>64</sup>

### **3.2.6 Oblast Z – Řízení lidských zdrojů**

Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. Poskytuje následující personální služby:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců
- péči o zaměstnance: od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví
- komunikaci se zaměstnanci
- ochranu a bezpečnost závodu<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-11-26]

<sup>64</sup> Tamtéž [vid. 2013-11-27]

<sup>65</sup> Tamtéž [vid. 2013-11-27]

### 3.2.7 Nákup

Nákup zabezpečuje pro celou společnost ŠKODA AUTO a.s. nákup výrobních materiálů, režijních materiálů, služeb a investic.

**Interně je členěn do 2 částí:**

- výrobní nákup
- všeobecný nákup

Všeobecný nákup podporuje v rámci zahraničních projektů nákupní oddělení dceřiných společností (s výjimkou Číny) a společných podniků při lokalizaci materiálů pro výrobky naší značky. Kromě toho působí jako místní nákupní tým za Českou republiku pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen při poptávkovém řízení v rámci procesů forward a global sourcing. U části speciálních nákupů je delegována nákupní pravomoc do dalších útvarů, jako např. prototypové materiály, propagační služby, doprava.

Nákup ŠKODA AUTO, rozdělený na výrobní a všeobecný, se člení dále na jednotlivá oddělení zajišťující nákup materiálů členěných na základní skupiny:

#### 1. Výrobní nákup:

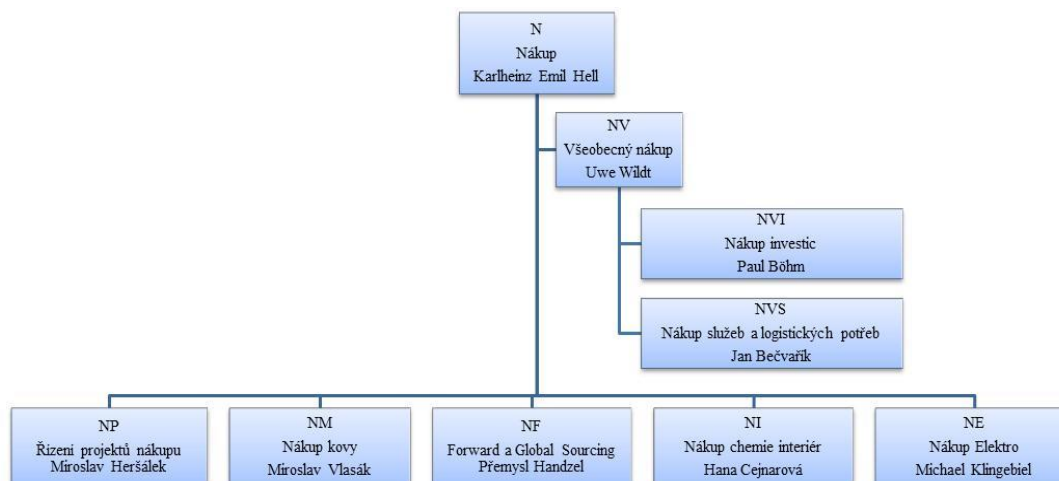
- **NI chemie - interiér** - materiály chemického charakteru používané uvnitř vozu
- **NX chemie - exteriér** - materiály používané mimo vnitřek vozu
- **NM metal** - hutní výrobky a polotovary
- **NE elektro** - elektrické a elektronické přístroje
- **NA agregáty** - pohony a převody
- **NP řízení projektů nákupu** – plánování a koordinace činností nákupu

#### 2. Všeobecný nákup:

- **NVI investice** – investiční celky, stavby, nářadí a přípravky
- **NVS služby a logistické potřeby** – CTM (drobné nákupy), služby, zařízení IT<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-12-09]



Obrázek 10: Organizační struktura oblasti Nákupu  
Zdroj: vlastní zpracování [vid. 2013-12-12]

### 3.3 Rozmístění závodů

V České republice vyrábí společnost ve třech vlastních závodech: v Mladé Boleslavi, v Kvasínách a ve Vrchlabí. Mimo to provozuje svoji výrobu ve vlastním závodě v Indii. Kromě toho se automobily ŠKODA vyrábějí v Číně, v Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu.



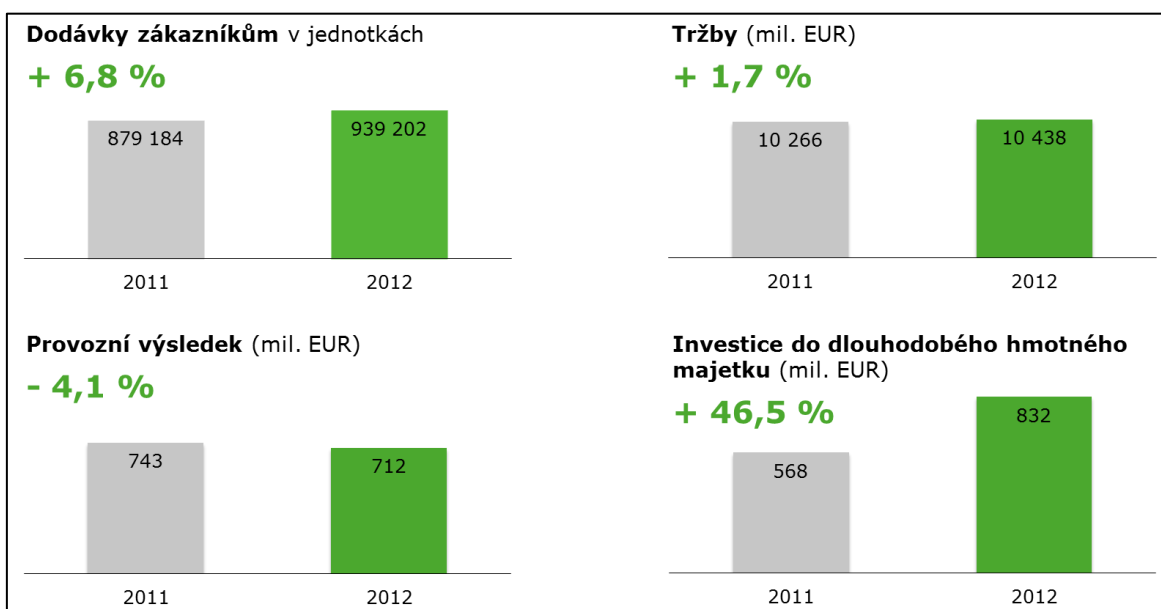
Obrázek 11: Lokality, kde se v současnosti vyrábí vozy Škoda  
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

V posledních letech pak společnost expanduje především na rozvíjející se trhy, které tvoří velkou část odbytu automobilky. Nové výrobní závody tak vznikají například v Indii

a Rusku. Dnes je Čína největším trhem automobilů ŠKODA na světě a dává podniku slibné perspektivy do budoucna, protože místní trh vykazuje neustále rostoucí tendence. Nově se vozy ŠKODA Citigo vyrábějí také ve slovenské Bratislavě ve výrobních halách, které však patří koncernově k Volkswagenu.<sup>67</sup>

### 3.4 Aktuální výsledky společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Rok 2012 byl rokem, ve kterém se naplno rozjela modelová ofenzíva značky. Sedm modelových řad se snaží pokrýt všechny potřeby zákazníků.



Obrázek 12: Statistické porovnání mezi roky 2011 a 2012

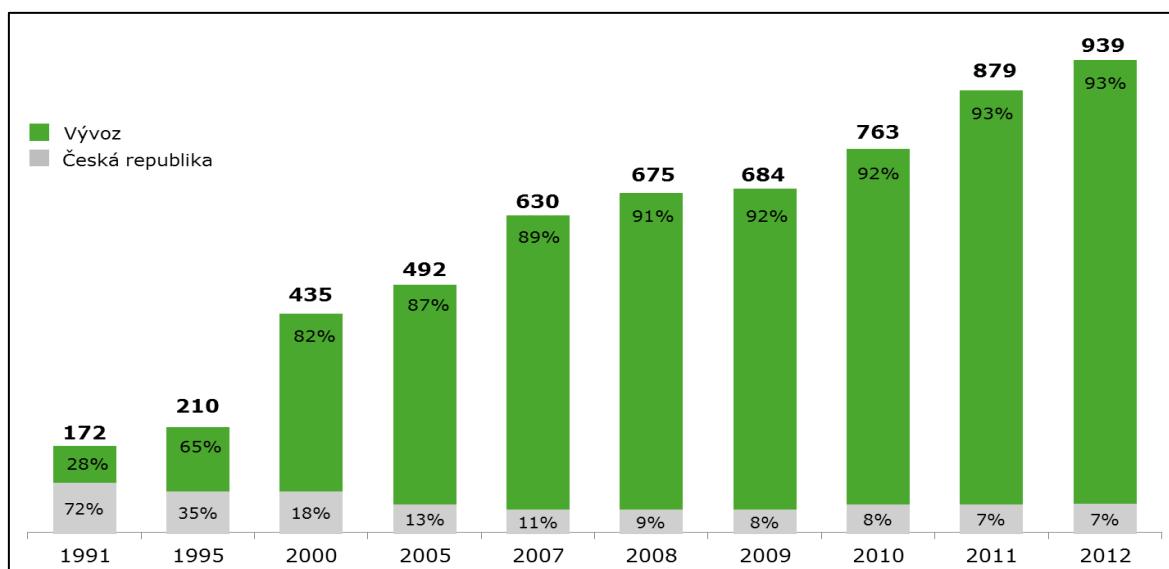
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

Každý model má jasnou pozici a interpretuje poselství značky ŠKODA pro jednotlivé cílové skupiny a segmenty trhu: od minivozu ŠKODA Citigo přes kompaktní model ŠKODA Fabia, vůz ŠKODA Octavia v nižší střední třídě, mezi vozy Fabia a Octavia paletu doplňuje model ŠKODA Rapid, který byl představen na ženevském autosalonu v březnu 2012, prostorný ŠKODA Roomster a terénní ŠKODA Yeti až po model ŠKODA Superb na horním konci modelové palety.

<sup>67</sup> Interní materiály Škoda Auto. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

Na obr. 12 se lze na statistikách za roky 2011 a 2012 přesvědčit, že loňský rok byl rokem vysokých investic do nových kapacit a produktů. To dokládá uvedené loňské zvýšení investic do pozemků, budov a zařízení za 832 milionů eur, které znamená plus přibližně 46,5 procenta oproti roku 2011. Jsou to investice do úspěšné budoucnosti podniku. K letošnímu roku pracuje pro společnost přibližně 26 tisíc zaměstnanců.<sup>68</sup>

Podle výsledků prodeje za poslední 4 roky, můžeme vidět, že automobily ŠKODA jsou velice žádané. V roce 2012 podnik dodal svým zákazníkům po celém světě 939 202 vozů, což je historicky osmý prodejní rekord v řadě. V grafické podobě si lze tyto údaje prohlédnout na obr. 13.



Obrázek 13: Podíl vývozu na celkovém odbytu

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

Strategie zaměřená na internacionalizaci se vyplácí. To je nejvíce patrné na grafu podílu vývozu na celkovém odbytu. Od roku 1991, kdy bylo zahájeno partnerství s koncernem VW, soustavně rostl podíl vývozu na celkovém odbytu společnosti ŠKODA. Celkový odbyt se za tuto dobu více než zpětinásobil. Samotná společnost představuje 7,3% exportního výkonu celé České republiky. Nákupní oddělení elektřiny v současnosti spolupracuje se více než 190 - ti dodavateli.

<sup>68</sup> Interní materiály Škoda Auto. Škoda Auto dnes – výkonný podnik, 2012 [vid. 2013-11-25]

## **4. Popis současného poptávkového procesu ve Škoda Auto a.s.**

Následující kapitola bude věnována popisu současného stavu výběru předvývojového dodavatele a poptávkového procesu. Představení informačních systémů a analýz, využívaných při poptávkovém procesu ve společnosti. V neposlední řadě také hledání a definování chyb při výběru předvývojového dodavatele.

### **4.1 Poptávka předvývojového dodavatele**

Na rozdíl od nominace sériového dodavatele, která probíhá podle předem stanovených vnitropodnikových zásad, podle kterých je nutno se řídit, neexistuje zatím pro výběr předvývojového dodavatele ustálený proces, kterým by se pomohl při volbě vhodného předvývojového dodavatele řídit. Současný proces je potřeba celkově zefektivnit tak, aby nedocházelo ke zpoždění v celém výběru předvývojového dodavatele.

Díky absolvování diplomantského pobytu na oddělení Nákup Elektro (NE) jsem mohl nabýt zkušenosti a získat informace, které použiji k popisu výběru předvývojového dodavatele, která proběhla při výběru na projekt vozu SK 376/1 na „externí osvětlení vozu“ (Headlamp) pro verze výbavy Basic a Top včetně LED. Tato konstrukční řešení světel obsahují následující funkce:

#### **Halogen**

- Low Beam – H7 LL – tlumené světlo
- High Beam – H7 – dálkové světlo
- DRL/Positon Light – PW24W – denní svícení/poziční světlo
- Turn Indicator – PWY24W – ukazatel směru

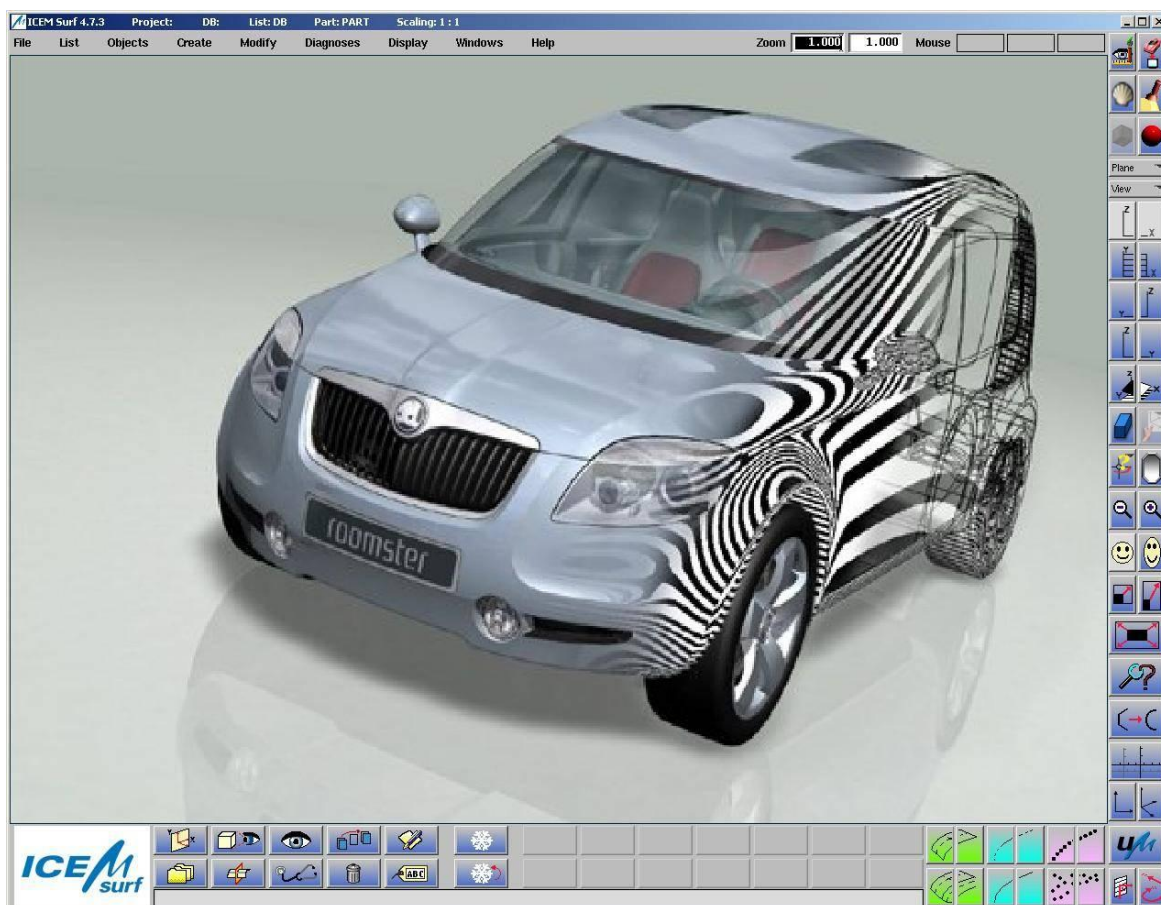
#### **Top**

- Low Beam / High Beam – Bi-Xenon DE Modul – tlumené a dálkové světlo v jednom modulu
- DRL/Position Light – LED – denní svícení v provedení LED světel

- Turn Indicator – PWY24W – ukazatel směru
- MDF Function – maskované dálkové světla

#### 4.1.1 Výběr předvývojového dodavatele – současný stav

O návrh designu dílů se stará uvnitř společnosti technický vývoj. K výrobě tohoto modelu jsou využívány softwary CATIA, CAVA a ICESurf. Příklad jak tento program vypadá si lze prohlédnout na obr. 14. Výstupem z tohoto programu jsou „STRAK“<sup>69</sup> data (hrubá technická data, jaké rozměry by měl díl mít a jak by měl po designové stránce vypadat).



Obrázek 14: Ukázka z programu ICESurf

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. ICESURF, 2010 [2010-05-06]

<sup>69</sup> Německý výraz pro proces tvorby povrchových dat vozu (angl. surface modeling)



V současnosti oddělení techniky poskytne technické podklady nutné pro výrobu předvývojových dílů vybraným dodavatelům, kteří splňují podmínky hodnocení auditu a jsou vhodní pro dodávání do Škoda Auto. Tato poptávka obsahovala také celkovou sumu, která je na předvývojový proces výrobku ze strany Škoda Auto uvolněna. Co naopak poptávka odesílaná dodavatelům obsahuje, jsou termíny, v nichž mají být jednotlivé části objednávky připraveny, dodány a úkoly, ze kterých se předvývojový proces skládá.

V současnosti není stanovený přesný proces výběru předvývojového dodavatele neexistuje. Oddělení techniky rozešle poptávku mezi vybrané dodavatele, od kterých se očekává v co nejkratším termínu odpověď, v podobě jejich nabídky. Podle hodnot jednotlivých nabídek dodavatelů nominuje bez dalších obchodních jednání oddělení techniky dodavatele.

#### **4.1.2 Úkoly dodavatelů, které jsou požadovány při výrobě předvývojových dílů:**

Hlavní úkoly předvývojových dodavatelů se u jednotlivých projektů vozů neliší. U všech projektů se při předvývoji externího osvětlení vozu musí provést následující práce:

1. Konstrukční práce
  - příprava konstrukčního řešení verzí, které jsou v projektu požadovány od skupiny konstruktérů z technického vývoje na základě „STRAK“ dat
2. Design optických povrchů
  - Prověření světelných funkcí odpovídajícím předpisům EU a vnitřním pravidlům VW
  - Simulace a hodnocení světla (hodnocena kvalita svícení)
  - Návrh konceptu chladičového systému při nutnosti respektovat okolní zařízení
3. Vývoj elektroniky
  - Zpracování konceptu elektroniky světlometů včetně LED funkcí
  - Návrh konceptu napájení
4. Realizace simulací
  - Simulace vyrobitelnosti hlavních dílů
  - Teplotní simulace

## 5. Projektové vedení

- Náklady na předvývojový proces
- Zasílání dat, koordinace projektů

Při stávajícím předvývojovém procesu jsou poptávány dvě fáze. Časově jsou koncipovány tímto způsobem:

### 1. Fáze (2 měsíce)

- kompletní dokumentace pro přípravu *Lastehnheftu* (výkresy a 3D data), které mohou být poskytnuty jako podklady pro sériovou výrobu jinému dodavateli
- ověření správnosti 3D dat

### 2. Fáze (4 měsíce)

- vyhodnocení skutečného konstrukčního stavu
- případná úprava 3D dat

Na vypracování těchto dokumentů a zkompletování těchto fází dostal dodavatel lhůtu šesti měsíců s podmínkou, že v případě nedodržení daného termínu musí být další průběh vývoje konzultován s partnery z oddělení technického vývoje společnosti Škoda Auto.

## 4.1.3 Problémy vyskytující se při současném poptávkovém procesu předvývoje

### 1) Nedostatečně specifikovaná poptávka

Tento problém vzniká hned při počátku výběrového řízení dodavatele. Technické oddělení při tvorbě poptávky stanoví příliš málo kritérií (maximální náklady, doba trvání předvývoje), což ve výsledku vede k situacím, že následující nabídky jednotlivých dodavatelů jsou mezi sebou jen minimálně, či zcela neporovnatelné. V poptávce totiž není určena technologie výroby, která se může lišit u jednotlivých dodavatelů. Díky tomu pak nelze ani vzájemně porovnávat výrobní časy (což je důležitý ukazatel, protože náklady nejsou propláceny za celý vývoj, ale za 1 hodinu práce. Totéž platí u technologií - nelze porovnávat hodinu výroby u dvou různých typů výrobních technologií). Výsledné porovnání nabídek se tak stává značně neplausibilní, protože neexistuje konkrétní všeobecné měřítko, podle kterého by se daly nabídky vzájemně porovnávat.

## **2) Špatná kalkulace nákladů ze strany dodavatele**

Kalkulace dodavatele na náklady výroby se může lišit oproti skutečně vyfakturované částce z více důvodů. Na straně výrobce dochází buď k úmyslnému, nebo neúmyslnému zkreslení kalkulace. Pokud dodavatel úmyslně zkresluje své výsledky za účelem vylepšení pozice ve výběrovém řízení, jedná se o hrubé porušení vzájemné důvěry mezi obchodními partnery. Do budoucna tak může vzniknout pochybnost, že pokud se nás zkoušel partner oklamat jednou, zda se to nepokusí provést opakovaně, či zda nám nelze i v jiných oblastech spolupráce.

K neúmyslnému zkreslení kalkulace pak může docházet například z důvodu příliš malé specifikace ze strany techniky, která nestanoví přesný postup, jakým by výrobek měl vzniknout a usnadnil by tak dodavateli vypočítat jak jednicové, tak i režijní náklady na výrobek.

Posledním důvodem chybné kalkulace výrobku může být, že výrobce nevěnuje dostatečnou pozornost a úsilí jejímu výpočtu a až v průběhu výrobního procesu zjišťuje, že ocenění jednotlivých činností neodpovídá realitě a musí dojít k jejímu přecenění.

## **3) Nedostatek informací o průběhu předvývojového procesu (zpoždování projektu)**

Pokud nedochází k dostatečnému informování o tom, v jakém stádiu se právě projekt nachází, zda nedochází k zaostávání za plánem, sjednaným mezi společnostmi, může poté lehce dojít k situaci, že narušení plánu výroby předvývojového prototypu (dochází tedy k nedodání technického výkresu) má za následek následný posun celého procesu výběru sériového dodavatele a v nejhorším případě i posun náběhu celého projektu. Jediným řešením odsunutí lhůty *SOP* projektu je zkrácení termínů ostatních činností předvýroby.

## 4.2 Důvody vstupu oddělení Nákupu do výběru předvývojového dodavatele

Důvody, proč by se mělo oddělení Nákupu podílet na výběru předvývojového dodavatele, se dají shrnout do několika hlavních bodů:

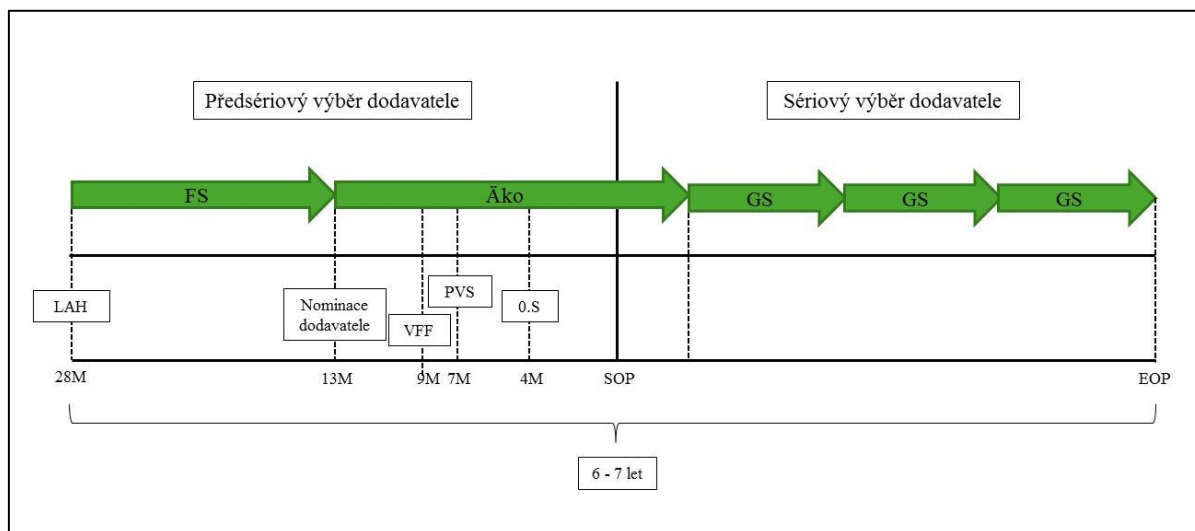
1. Úspora nákladů pro společnost Škoda
  - V současné době, kdy se automobilový trh vzpamatovává z ekonomické krize, může oddělení Nákupu vyjednáváním nižších cen pomoci k udržení konkurenceschopnosti společnosti Škoda na domácím a zahraničním trhu a rostoucími úsporami dosáhnout a přímo ovlivňovat i růst zisku.
2. Vstup do procesu v dřívějším stádiu
  - Nákupčí má tak možnost rozpoznat specifika projektu a může dříve použít strategii, kterou se chystá uplatňovat i při výběru sériového dodavatele.
3. Výhoda při výběru sériového dodavatele
  - Přímo souvisí s předchozím vstupem do procesu už během předvývoje, nákupčí je již seznámen s problémy projektu, v omezené míře již mohl komunikovat s dodavateli a zjistit jejich skutečný zájem na podílení se na projektu a zaměřit svoji pozornost na vyjednávání s vybranými partnery.
4. Uspornění práce oddělení technického vývoje
  - Technika musí při současně fungujícím procesu výběru předvývojového dodavatele třístit svoji pozornost mezi své původní zaměření (technický vývoj vozu a dílů) a mezi jednání s dodavateli (k čemuž nemá ani potřebnou kvalifikaci, ani zkušenosti).

## 4.3 Popis nákupního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Výběr dodavatele probíhá ve firmě prostřednictvím tří procesů – jestliže se jedná o výběr dodavatele na nový díl, je takový proces označován *forward sourcing*. V případě hledání jednoho či více nových dodavatelů pro stávající díly, které se již ve výrobě používají, se celý proces nazývá *global sourcing*. Nejbližší možný termín pro *GS* je tři měsíce po *SOP* výroby a může být proveden i několikrát během životního cyklu výroby.

Posledním a zároveň nepříliš častým způsobem výběru dodavatele, je tzv. změnové řízení *ĀKO*, které může probíhat v době mezi odsouhlasením dodavatele na CSC (*ŠSC*) až do tří měsíců

po SOP. Grafické zobrazení procesů výběru dodavatele si lze prohlédnout na obr. 15.



Obrázek 15: Přehled nákupního procesu ve Škoda Auto a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Za vedení obchodního jednání, informace a data sdělené dodavateli a dosažené výsledky ručí liniový nákupčí, mezi jehož odpovědnost sériové díly patří.

Podporu výběru dodavatele zajišťuje pracovník z kompetenčního centra GS, který komunikuje s nákupčím, zajišťuje informace od ostatních odborných oddělení, zadává informace do systémů a stará se o přípravu administrativních činností. Zodpovědnosti v rámci kompetenčního centra jsou rozděleny podle komodit.

*OV team* představuje pro liniového nákupčího pomoc při přípravě, provedení a úkolech při následujícím Online jednání.

### **O spuštění *global sourcingu* může nákupčí rozhodnout z následujících důvodů:**

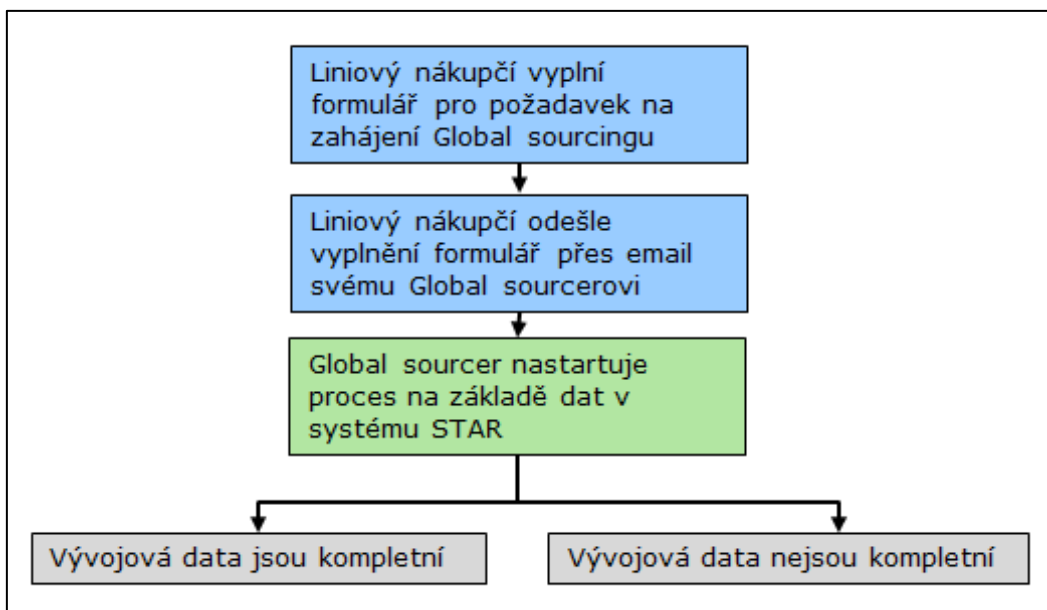
- Roční plánování *GS* - při plánování úspor může nákupčí rozhodnout, které díly chce podrobit *global sourcingu* (z důvodu prověření, zda jiný výrobce nenabízí lepší cenu nebo k vytvoření vyjednávacího tlaku na současné dodavatele)

- Odvození od *COP* – v případě rozhodnutí Technického vývoje o převzetí stávajícího dílu na nový vůz (musí se zjistit, zda má dodavatel dostatečné výrobní kapacity pro dodávání na oba vozy)
- „*Ad-Hoc*“ – v situaci, která není zcela běžná pro normální obchodní činnost (např. dodavatel v insolvenční)

#### **4.3.1 Průběh nákupního procesu (*Global Sourcing/Forward Sourcing*)**

Jako první krok musí nákupčí vyplnit standardizovaný formulář o objednavce *global sourcingu*, jehož vzor si lze prohlédnout v příloze A, případně také ve spolupráci s konstruktérem zkontrolovat aktuálnost *lastenheftu* (LAH), zadat plánované objemy výroby a dobu běhu dílu. Poté všechny požadované položky zašle pomocí elektronické pošty svému odpovědnému pracovníkovi na oddělení *global sourcing* (GS).

Pracovník *GS* zadá všechny potřebné informace do systému *STAR* a naváže kontakt s oddělením Techniky, od kterého si vyžádá technickou dokumentaci, podle které se bude výroba řídit. Tato část procesu rozesílání poptávky je graficky popsána na obr. 15. Pracovník *GS* obdrženou technickou dokumentaci zkontroluje a ověří shodu mezi údaji v *GS* - poptávce a dodanými výkresy ke všem dílům. Při poptávce nesmí být použity výkresy, které jsou chráněny nároky a právy ze třetí strany (*Copyright*).



Obrázek 16: Průběh procesu rozesílání poptávky

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-09-18]

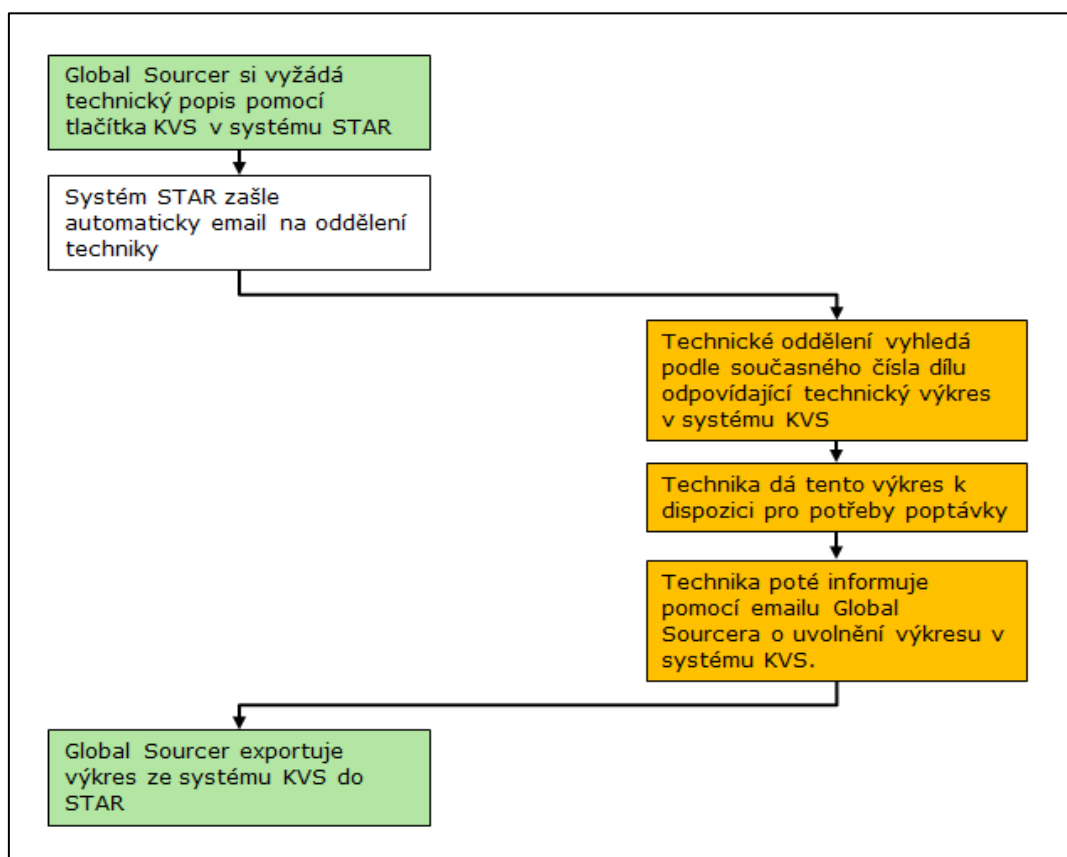
V tomto případě musí liniový nákupčí ve spolupráci s konstruktérem najít vhodnou náhradu, kterou následně dodají *global sourcerovi* ke zkompletování poptávky. Tento proces je přehledně zobrazen na obr. 16. a obr. 17. Dále zažádá oddělení logistiky o dodání logistického konceptu. Všechny takto získané informace doplní pracovník *GS* do systému *STAR* a doplní je o plánované roční výrobní objemy, které získá od liniového nákupčího ze systému *KBM*. Posledním krokem při přípravě výběru dodavatele je odsouhlasení všech zadaných informací v systému *STAR* a jejich odeslání dodavatelům.

Za výběr okruhu potencionálních dodavatelů odpovídá liniový nákupčí odpovědný pro určenou skupinu dílů. Ten jako vedoucí *RSO*<sup>70</sup> pro střední Evropu zodpovídá za výběr dodavatelů, což jsou ty společnosti, které mají sídlo v případě Škody v České republice. Výběr ostatních dodavatelů vhodných pro dodávky pro firmu Škoda doplní koncernový nákupčí ve svých regionech (Seat, VW).

---

<sup>70</sup> Regional sourcing office – kancelář odpovědná za kontakt s dodavateli v daném regionu

Poté je poptávka připravena k rozeslání všem dodavatelům označeným v BL (*Bidderlistu*), prostřednictvím ESL<sup>71</sup>, spolu se stanoveným datem odevzdání první nabídky (*due date*).



Obrázek 17: Proces předání techn. dokumentace přes rozhraní KVS

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-09-18]

Dodavatelé již po uplynutí stanového termínu nemohou do systému STAR vkládat svoji první nabídku – jsou k tomu emailem upomínáni vždy deset a poté ještě tři dny před koncem termínu. V případě, že nedojde k zaslání žádné nabídky, systém automaticky vygeneruje zamítnutí. Za úplnost a plauzibilitu přijatých dat odpovídá nákupčí, který musí data zkontrolovat a případné nedostatky ihned vyjasnit s dodavatelem.

V případech, kdy se jedná o potenciálního nového výrobce pro firmu Škoda, se kterým nemá žádný z koncernových automobilek předchozí zkušenost, požádá nákupčí svého pracovníka GS, aby pro něho nechal od odborných útvarů vypracovat audit. V něm hodnotí

<sup>71</sup> Electronic supplier link – komunikační prostředek nákupčího



oddělení T (technika), V (logistika) a kvalita, zda je společnost připravena a schopna dodávat požadované díly. Pokud se naopak jedná o zaběhlého partnera v rámci koncernu VW, požádá nákupčí přímo přes systém STAR útvary a kontaktní osoby, aby dodaly aktuální rating (hodnocení) dodavatele pro každý jednotlivý výrobní závod (hodnocení různých závodů stejného dodavatele se často liší).

Po prověření všech nabídek dochází k uspořádání OVS – online jednání. Při něm jsou vedena jednání o odeslané nabídce s více dodavateli najednou. Liniový nákupčí je odpovědný za výběr dodavatelů pro OVS a za stanovení termínu konání. Uspořádání tohoto elektronického setkání, příprava a zpracování jeho výsledků je v kompetenci pracovníka GS.

Výhody toho jednání pak lze sumarizovat jako:

- úsporu času (absolvování mnoha kol rozhovorů a jednání)
- zajištění větší transparentnosti a průhlednosti jednání
- benchmark pro výrobce
- možnost použití různých taktik a strategií

Nákupčí může během celého jednání komunikovat s dodavateli buď prostřednictvím společných zpráv (*Mitteilungsbox*), nebo pomocí chatování (*Ticker*) s jednotlivými firmami. V průběhu celého vyjednávání platí tyto etické a právní zásady:

- Do jednání nesmí být zahrnuty společnosti, jejichž pozice na trhu tomu neodpovídá s cílem zvýšení „umělého“ konkurenčního tlaku.
- Dodavatelé nesmí zadávat dumpingové ceny ani k tomu být tlačeni.
- Počáteční požadavky a *targety* (cíle) u všech dodavatelů musí být stejné.

Po ukončení online jednání musí ještě dojít k písemnému potvrzení jeho průběhu a všech finálních nabídek, které musí být zaslány pomocí pošty nebo jako kopie v emailu – tento proces slouží k zajištění „revizní čistoty“. Potvrzené dokumenty slouží nákupčímu jako podklady při strategickém rozhodování, komu bude zakázka zadána.

Na základě elektronického jednání vybere nákupčí dodavatele, se kterými chce vést další cenové jednání – tentokrát již osobně nebo telefonicky a pouze s jedním partnerem. Před začátkem si musí nechat nákupčí odsouhlasit interní cíle a strategii, se kterými bude obchodní jednání vést. Nově dosažené ceny, které jsou výsledkem jednání, musí obě strany potvrdit zadáním dosažené dohody do systému ESL. O celém průběhu musí být veden standardní protokol z jednání i s vyznačenými spornými body, které na konci odsouhlasí partneri svým podpisem.

Nákupčí, po rozhodnutí se pro konečnou nabídku, připraví společně se spolupracovníkem z oddělení GS prezentaci pro ŠSC<sup>72</sup>, kterou nejprve odsouhlasí s jeho vedoucím, případně koordinátorem, který ho zastupuje. Poté požádá nákupčí na nejbližším grémium zástupce jednotlivých oddělení o schválení svého návrhu – ten je případně rozhodnut, nebo schválen a je odročen k rozhodnutí na dalším *pre-meetingu* (v případě výhrad, které mají být do dalšího jednání vysvětleny). Pokud přesáhne objednávka určitou hodnotovou hranici (5 000 000 €), je postoupena na grémium CSC<sup>73</sup>, kde bude prezentována a bude usilovat o své odsouhlasení.

#### **4.3.2 Rozdělení nákupčích**

Pracovníci v uvedených odděleních nákupu jsou zodpovědní za jim přiřazené materiálové skupiny (*WGR - Werkstoffgruppe*), kam patří materiály se stejnými či podobnými vlastnostmi.

---

<sup>72</sup> Škoda Sourcing Committee – jeho účastníky jsou zástupci vedení nákupu Škoda a pověření zástupci ostatních oblastí (logistika, zajištění kvality, technický vývoj, controlling, Škotrans, vedení projektů). ŠSC má v kompetenci rozhodnutí o obracech, které leží pod definovanou hodnotovou hranicí 5 000 000 € pro Forward Sourcing/Global Sourcing pro závody Škoda

<sup>73</sup> Corporate Sourcing Committee – je nejvyšší nákupní grémium koncernových značek, které provádí rozhodnutí ohledně zadání zakázky pro nakupované díly v koncernu v rámci procesů Forward Sourcing a Global Sourcing.

Nákupčí oddělení Nákupu ŠKODA AUTO mají rovněž v rámci svých materiálových skupin zodpovědnost i za zajišťování sériově shodných náhradních dílů mimo náhradních dílů z vlastní výroby koncernu VW.

#### **4.3.3 Komunikační prostředky v poptávkovém procesu**

Velmi důležitým prvkem během obchodního vyjednávání je způsob komunikace mezi oběma firmami – na jedné straně nákupčími ŠKODA AUTO a.s. a na druhé se zástupci jednoho či více dodavatelů. Kontakt probíhá na základě

- Aplikací na internetové stránce: [www.VWGroupSupply.com](http://www.VWGroupSupply.com)
  - ESL
  - OVS
- Osobní komunikace průběhu FS/GS -
  - e-mail
  - telefon
  - fax
  - osobní jednání

#### **OVS - Online Verhandlung System**

Tato aplikace nabízí možnost současného vyjednávání o podmínkách dodavatelského procesu současně se všemi relevantními dodavateli. V podstatě ji lze chápat jako virtuální zasedací místnost, kam dodavatelé v reálném čase zasílají své nabídky, které systém vyhodnocuje a okamžitě dává jednajícímu odpověď, jak moc se jeho nabídka blíží cíli (využit princip barev semaforu) vytyčenému grémiem firmy ŠKODA. Všechny podrobnosti ohledně nabídek musí být vyjasněny už před online jednáním.

#### **ESL – Electronic Supplier Link**

Moderní komunikační prostředek pro nákupčí a dodavatele během poptávkového procesu. Jeho výhodou je napojení přímo na nákupní systémy koncernu. Je součástí OVS a lze se k němu dostat přes stejný internetový odkaz.

#### **4.3.4 Hodnocení dodavatele prostřednictvím ekonomické analýzy**

Pro dodavatele, kteří odeslali svoji nabídku, si vyžádá nákupčí ratingy od jednotlivých odpovědných útvarů. Jejich dosažené hodnoty budou později prezentovány na grémiích SŠC a CSC. Nabídky se v prezentaci srovnávají v pořadí své celkové výhodnosti. Ve většině případů je tedy rozhodnuto pro první, nejvýhodnější variantu. Analýza porovnává dodavatele podle kvality jejich výrobků, hodnotí jejich technický vývoj a logistiku. V tabulce jsou dále zachyceny celkové investice dodavatele na výrobu, ceny za kus/100kusů a úspory, o které je díl každý rok zlevněn.

##### **Udělované ratingy:**

- A – dodavatel bez výhrad (auditem dosažené hodnocení 100% - 90%)
- B - dodavatel s částečnými výhradami (89% - 75%)
- C - dodavatel s výhradami (< 75%)

Ohodnocení „A“ náleží nejspolehlivějším firmám, které jsou nejlepšími kandidáty na nového dodavatele. I společnosti s ratingem „B“ mohou být vybrány pouze firmy ohodnocené „C“ nevyhovují požadavkům Škoda a nemohou se tak stát dodavatelem žádného značky v koncernu VW.

##### **Technický vývoj**

Dodavatel se nejdříve hodnotí sám pomocí zaslaného formuláře. Následujícím krokem je osobní návštěva ve výrobním závodě pracovníky TE a udělení odpovídajícího ratingu dodavateli.

##### **Logistika**

Oddělení logistiky stanovuje svůj rating především na základě předchozích zkušeností s dodavatelem, popřípadě podle zkušeností ostatních logistických oddělení v koncernu VW. Kalkulace logistických nákladů se stanovuje na jednotku. Dodavatel odesílá v nabídce „A - Preis“ (cena za díl), která je využita k dopočítání tzv. „B - Preis“, která zahrnuje i tzv. logistickou přírážku (cena za díl včetně nákladů na dopravu).

## Kvalita

Pracovníci oddělení kvality kontrolují jakost dodávaných dílů jak při předsériové, tak při sériové výrobě. Pokud dodavatel nesplňuje podmínky kvality pro normy ČSN ISO 9000, musí být nahrazen pomocí výběrového procesu.

Dodavatel	Výroba/Dodání	Hodnocení			A-Preis	B-Preis	Celkové náklady	Náklady na prototypy	Celkový propočet
		Q	FE	L					
Firma č.1	CZ/CZ	B		A	1,5	1,51	160 000	25 000	1 800 000
Firma č.2	DE/DE	A		A	1,51	1,53	170 000	27 500	1 880 000
Firma č.3	PL/PL	B		B	1,51	1,58	180 000	29 000	1 950 000

Obrázek 18: Vzor analýzy vypracované auditem

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.5 Podpůrné analýzy při výběru dodavatele

- odvození cílových nákladů
- KLAR - regresní analýza
- WINK - kalkulace investičních nákladů

### Odvození cílových nákladů (Cost Break Down)

U každého dílu, který je schvalován na *CSC meetingu*, musí být proveden cenový rozklad všech jeho součástí a uvedena jejich jednotková cena. Na požádání musí dodavatel předložit podklady (tzv. *cost break down*), které dokládají, jakým způsobem stanovuje cenu za své díly (CBD). To zajišťuje záruku, že dodavatelé nemohou úmyslně zvyšovat cenu svého výrobku nad jeho reálnou hodnotu a nutit tím ŠKODA AUTO a.s. platit vyšší cenu za své výrobky.

## **KLAR - regresní analýza**

Zabývá se jednostrannými závislostmi. Jedná se o situaci, kdy proti sobě stojí vysvětlující (nezávisle) proměnná v úloze „příčin“ a vysvětlovaná (závisle) proměnná v úloze „následků“.<sup>74</sup>

### **WINK analýza – Rozklad investičních nákladů**

Slouží k rozboru nákladů, které každý dodavatel účtuje koncernu za výrobu nebo pořízení nutných výrobních zařízení (povětšinou se jedná o formy na výrobu plastů nebo nářadí). Do výpočtů se zahrnuje nejen počet nástrojů, které se musí zakoupit ale i počet výrobních operací, které se na nástroji musí vykonat, než je připraven k zařazení do výroby.

## **4.4 Informační systémy v nákupu ŠKODA AUTO**

Pracovníci nákupů používají řadu informačních systémů pro jejich hlavní činnosti, a to jak pro přímé zadávání dat do systémů, tak i jako zdroj relevantních informací o většině objektů (dodavatelé, materiály) či procesů (projekty, poptávkové řízení, objednávání).

Informační systémy jsou jednak lokální, specifické pouze pro podnik ŠA či část nákupu (typicky SAP, EBP), jednak koncernové, kde jsou informace společné celému koncernu. Pracovníci ostatních spolupracujících útvarů si v případě potřeby mohou vyžádat přístup do příslušných systémů, pokud je nemají k dispozici automaticky.

### **SAP**

SAP je integrovaný systém pro řízení podniku. Ve Škoda Auto je systém SAP využíván pro podporu obchodních procesů v oblasti personalistiky, mezd, financí, controllingu, materiálového hospodářství a odbytu. V uvedených oblastech podporuje společnost Škoda

---

<sup>74</sup> VORÁČKOVÁ, Š. [online]. [cit. 2013-11-06].

Dostupné z: [http://www.fd.cvut.cz/departament/k611/pedagog/K611THO\\_soubory/0\\_regrese.pdf](http://www.fd.cvut.cz/departament/k611/pedagog/K611THO_soubory/0_regrese.pdf)

Auto a.s. a VW certifikované kompetenční centrum SAP. Zkratka SAP znamená Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat.<sup>75</sup>

## **TEVON**

Zkratka pro "*TEileVerfolgung Online*". Systém *TEileVerfolgung Online* podporuje proces přichystání dílů nových nebo změněných nakupovaných a vyráběných dílů v rámci vývoje výrobku<sup>76</sup>

## **EBON**

Zkratka pro "Elektronický online objednávací systém". EBON je velký počítačový systém, který provádí psaní objednávek pro všechny P (produktivní) materiály. Pomocí tohoto programu musí být objednán jakýkoliv díl, který je v koncernu Volkswagen odvoláván.<sup>77</sup>

## **KBM**

*Konzernbedarfs-Management* dává k dispozici v nákupním portálu informace o hrubých sekundárních potřebách (potřebách dílů) pro časový horizont až 5 let, jakož je i podkladem primárních potřeb (vlastností vozidla). Nákupčí využívají tento systém při zjišťování plánovaných objemů vozů, které musí uvádět při založení formuláře pro objednávku *global sourcingu*.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-10-29]

<sup>76</sup> Tamtéž [vid. 2013-10-09]

<sup>77</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2013 [vid. 2013-10-10]

<sup>78</sup> Tamtéž [vid. 2013-10-10]

## **STAR-Systém**

STAR je celokoncernový systém k strategickému plánování a provedení nákupních procesů. Systém podporuje v podstatě základní procesy *global* a *forward sourcing* všech hodnotových poptávek, jakož i lokální specifika<sup>79</sup>.

## **Hyper KVS**

Správa konstrukčních dat, neboli KVS, je centrum a archiv dokumentů pro celosvětovou výměnu všech koncernových dokumentů, které se týkají konstrukčních dat v rámci procesních řetězců a k nim náležejících popisných dokumentů. Tento databázový systém je přístupný přes webové rozhraní (např. přes Internet Explorer). Uživatel si zde může vyhledat a stáhnout potřebná data, pokud k nim má od autora udělen přístup.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. [vid. 2013-10-11]

<sup>80</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. [vid. 2013-12-05]



## **5. Návrh procesu výběru předvývojového dodavatele**

Tato kapitola se zaměřuje na stanovení základních postupů, které by měly být dodržovány při budoucím procesu výběru předvývojového dodavatele. Při jejich stanovování bylo vycházeno z rozhovorů s pracovníky oddělení nákupu a oddělení techniky, z jejich připomínek a žádostí, jak by měl proces výběru předsériového dodavatele vypadat a v neposlední řadě také z chyb, které se v procesu vyskytnuly, a které by se v budoucnosti neměly opakovat.

### **5.1 Volba předvývojových dodavatelů**

Aby se dodavatelé mohli účastnit výběrového řízení pro předvývojovou fázi, musí splňovat požadavky těch oddělení, které mají slovo při výběru dodavatele. Aby se firma dostala do výběru, musí projít, stejně jako při výběru sériového dodavatele, řádnou kontrolou z jejich strany. Oddělení sleduje u dodavatele ta kritéria, za něž je při hodnocení zodpovědná.

Udělený rating oddělení logistiky by se měl skládat z vlastních zkušeností se spoluprací s dodavatelem při předsériové výrobě (samozřejmě pouze pokud s ním již v minulosti nějak spolupracovala, případně může požádat ostatní koncernové oddělení logistiky o jejich hodnocení spolupráce s dodavatelem).

Do hodnocení dodavatele od oddělení kvality (dále jen KV) a technického vývoje (dále jen TE) musí být zahrnuta pouze úroveň odvedené práce na předchozích prototypch (KV) a úroveň jejich softwarového vybavení a technických zařízení (TE), které se přímo týkají předsériového vývoje.

V celém procesu hodnocení předsériového dodavatele od všech oddělení tedy platí, že podstatné jsou jenom ty informace, které se přímo týkají předvývojového procesu, nikoliv sériové výroby.

Dodavatel může být, stejně jako při výběru sériového výrobce, hodnocen podle metodiky VDA 6.1 (upravenou pro potřeby podniku Škoda), kdy nakonec obdrží celkové

ohodnocení na stupnici A až C („A“ - prošel, „B“ - prošel s výhradami, „C“ - naprosto nevyhovující dodavatel).

Kromě etablovaných dodavatelů, kteří již do firmy Škoda některé díly dodávali (můžeme je označit také jako konzervativní typ dodavatelů), by se poptávka měla rozesílat i mezi další společnosti, které patří do lokálních regionů tzv. *RSO* (ty můžeme označit jako inovační typ dodavatelů). Jedná se o menší společnosti, pocházející ze stejných regionů jako výrobní závod Škoda a povětšinou jsou schopny snížit výrobní náklady díky levnější pracovní síle, oproti velkým dodavatelům se závody ve vyspělejších státech. Jejich nevýhodou nejčastěji bývají nedostatečné výrobní kapacity, které však u předvývoje nejsou překážkou.

## **5.2 Návrh průběhu procesu předvývojového dodavatele**

Poté, co odpovědné útvary ve společnosti Škoda Auto a.s. rozhodnou o vzniku nového projektu, začíná běžet tzv. *Proces vzniku výrobků* (PEP), který v optimálním případě, kdy nedojde k žádným komplikacím a zpožděním, zabere 48 měsíců. Po vytvoření designového návrhu vzhledu nového automobilu si musí oddělení Technického vývoje světél vyžádat od designérů zaslání STRAK dat, ze kterých bude vybraný dodavatel čerpat zdrojová data a vycházet při konstruování předvývojového prototypu.

Tato data musí být upravena a zasílají se současně s tzv. technickým zadáním<sup>81</sup>, ve kterém je dodavatelům sdělen soupis činností, jež budou patřit k úkolům předvývojového dodavatele, popis kolika výbavových řešení bude požadováno a plán časové osy předvývoje. Příklad, jak by takové technické zadání mohlo vypadat, najdeme v příloze B (přední strana) a příloze C (zadní strana).

Kromě přípravy podkladů a zaslání technických dat patří k úkolům oddělení techniky odhadnout na základě svých zkušeností s předchozími projekty odhadnout počet hodin,

---

<sup>81</sup> Anglicky označováno technical assignment, protože společnost ŠKODA AUTO a.s. posílá dodavatelům tyto technické zadání jak v anglickém jazyce, tak českém jazyce

který je potřebný ke splnění všech úkolů, které jsou stanoveny v technickém zadání (angl. technical assignment).

Oboustranně výhodnou pro oddělení technického vývoje (TE) a nákupu (N) se tak stává situace, kdy se oddělení TE nemusí zabývat vyjednáváním s dodavateli, k čemuž nejsou jeho pracovníci vhodně školeni a nedisponují zkušenostmi s vedením obchodního jednání. Naopak mohou oddělení N nadiktovat své požadavky a představy, které by měly být doloženy pomocí vnitropodnikové smlouvy, aby se později nemohli zříci své odpovědnosti za vyjednávané podmínky a využili tak naopak svou specializaci. Výhodou pro oddělení N je možnost účastnit se obchodního jednání od samého počátku zadávání projektu až po sériovou výrobu. Díky tomu mohou aplikovat svoji obchodní strategii pro výběr dodavatele už od předsériového výrobce a následně v ní pokračovat při volbě sériového dodavatele.

#### **Úkoly oddělení techniky v prvotní fázi výběru dodavatele:**

- Uvolnění „*STRAK*“ dat
- Sumarizace všech požadavků prací do technického zadání (technical assignment)
- Dodat odhad počtu hodin potřebných k vývoji prototypu a splnění jednotlivých úkolů v technickém zadání
- Dodat požadavky, které má jednání s dodavatelem přinést

Správně a úplně vyplněné technické zadání pak musí oddělení TE zaslat odpovědnému nákupčímu za danou komoditu, aby mohlo být započato poptávání vybraných dodavatelů. Měla by být taková skupina dodavatelů, která se bude snažit o splnění některého z předem stanovených cílů.

Možnosti při výběru dodavatelů:

- Volba dodavatele ze zemí C3<sup>82</sup>
- Volba některého z dodavatelů, se kterými chce spolupracovat oddělení Techniky

---

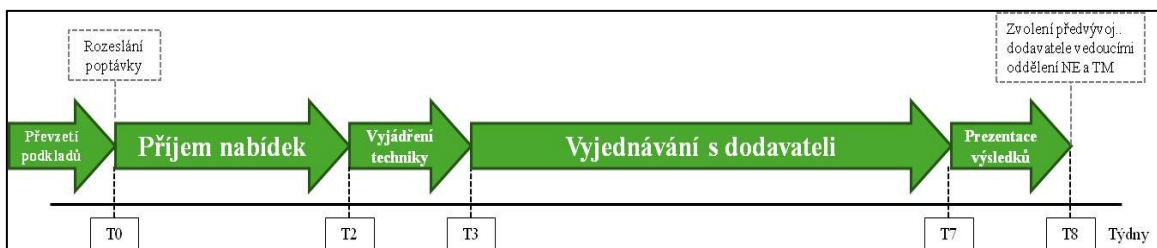
<sup>82</sup> cost competitive countries

Nákupčí poté pomocí elektronické pošty obešle své komunikační partnery u dodavatelů. Odesílaná poptávka se přes softwarový program *ESL* musí kromě technického zadání, stop termínu pro odevzdání nabídky, doplnit ještě o formulář rozpadu předvývojových nákladů, tzv. *Cost Break Down* a odkaz do systému *HyperKVS*, kde si mohou dodavatelé po zadání svých přihlašovacích údajů prohlédnout zdrojová data výkresu (*STRAK*). Ten by měl posloužit k jednoduššímu porovnávání nabídek mezi sebou. Lze si v něm mimo jiné dohledat kalkulace nákladů na jednotlivé operace, kolik pracovníků je k danému pracovnímu cyklu potřeba, hodinové náklady pracovníka a počet hodin, které jeden operační cyklus zabere. Díky tomu tak lze snadno kalkulovat případné dodatečné náklady, ke kterým by došlo v případě nutnosti opakování některé z operací z důvodu úpravy technického zadání v průběhu předvývoje. Vzorově vyplněný formulář předvývojových nákladů si lze prohlédnout v příloze D.

V průběhu výběru předvývojového dodavatele musí komoditní nákupčí přebírat některé úkoly pracovníka *global sourcingu*, o které se nemusí při hledání sériového výrobce starat. Komunikační partner u dodavatele by měl být, pokud ještě od něho nebyla obdržena nabídka, dvakrát upomenut.

Po obdržení nabídek od dodavatelů je potřeba prověřit úplnost příchozích dat a příloh, které jsou součástí nabídky dodavatele a zda některé požadavky neodporují platným nákupním podmínkám a požadavkům (příloha E – přední strana a příloha F - zadní strana) ve Škoda Auto a.s.

Poté by měly být od sebe odlišeny takové nabídky, jejichž náklady v příloze *CBD* jsou příliš vysoké, anebo nesplňují některý z předem stanovených cílů výběru předvývojového dodavatele a pokračování ve vyjednávání by nepřinášelo ani jedné z obchodních stran žádný užitek. Pokud nákupčí tyto nabídky rozpozná, měl by okamžitě po odsouhlasení se svým koordinátorem (v případě vysoké ceny) a oddělením TE (pokud nesplňuje zadané podmínky, tak obdrží hodnotící známku C a dodavatel je považován za nevhodného pro spolupráci) být ukončeny navázaná obchodní jednání s daným dodavatelem.



Obrázek 19: Návrh ideálního průběhu výběru předvývojového dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Nákupčí poté zahájí vlastní vyjednávání s komunikačními partnery těch dodavatelů, jejichž CBD předvývojových nákladů splňuje vybraná kritéria. Z tohoto dokumentu se dozví, ve které oblasti by předvývoj probíhal, jaká by byla přepočtená hodinová sazba za jednotlivé operace v technickém zadání. To patří mezi nejdůležitější kritéria, podle kterých se bude finální výběr předvývoj. dodavatele řídit.

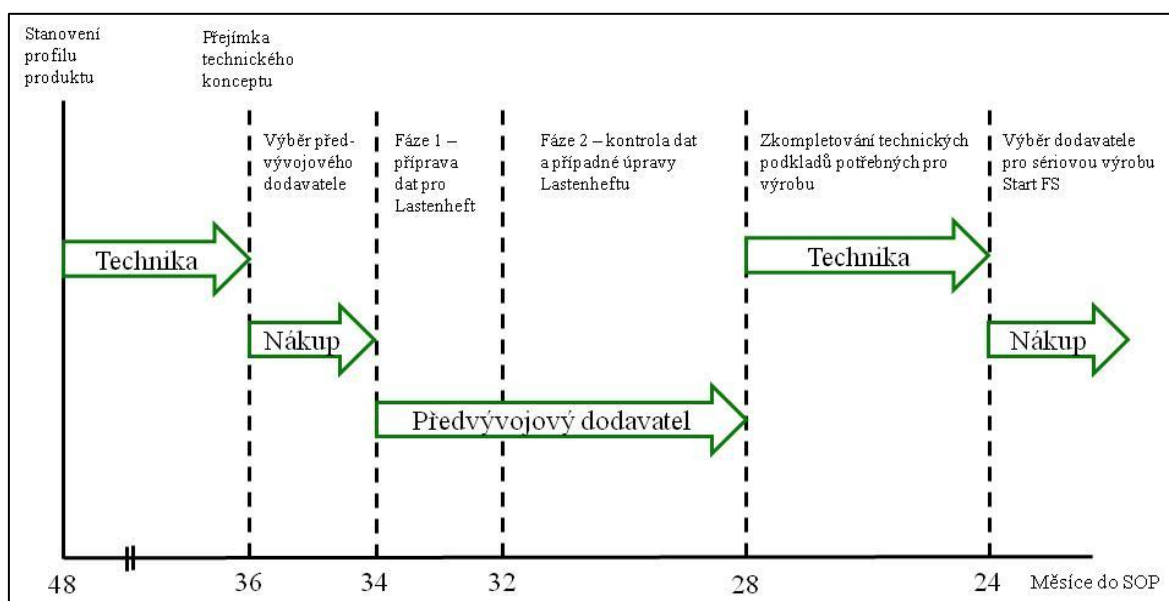
Po ukončení vyjednávání s dodavateli musí nákupčí pro zaručení plauzibility jednání a jako podklady pro oddělení Auditů písemně zdokumentovat veškeré výsledky, kterých spolu s vyjednávacím partnerem dosáhli a souhlas s tímto dokumentem následně obě strany stvrdí svými podpisy.

Změnou oproti současné praxi, kdy oddělení TE platí za předvývoj dodavateli jednorázovou platbou před začátkem procesu, by měla být platba v měsíčních intervalech podle platných všeobecných platebních podmínek ŠKODA AUTO a.s. (příloha E a F.) Důvodem pro změnu je možnost podmínění každoměsíční platby oproti dodání informací o průběhu předvývoje a získání tak podrobných informací o procesu.

Liniový nákupčí poté doporučí vybraného dodavatele k zadání zakázky. Tento návrh předá a prezentuje před vedoucími oddělení NE a TM, kteří mají rozhodující a poslední slovo v rámci výběru předvývojového dodavatele. Ideálně by k této prezentaci a odsouhlasení mohlo dojít ve středu, tedy v den konání lokálního ŠSC, kde se vedoucí všech oddělení scházejí a odpadá tak hledání termínu, který by vyhovoval oběma zástupcům. Díky tomu je zajištěna spokojenost obou vnitropodnikových oddělení, které se na procesu podílejí. Návrh ideálního průběhu poptávkového procesu předvývojového dodavatele je i s časovou osou zachycen na obr.19 a obr. 20.

### 5.3 Návrh procesu průběhu výběru předvývojového dodavatele – časová osa

Aby mohlo oddělení Nákupu pracovat a provádět výběr a vyjednávání s předvývojovým dodavatelem s maximální pečlivostí a možností na vyjednávání za co nejvýhodnějších podmínek pro společnost Škoda, musí být dodržen časový plán, ve kterém se počítá se dvěma měsíci, po které bude probíhat výběr předvývoj. dodavatele a se šesti měsíci samotného předvývojového procesu (2 měsíce první fáze a 4 měsíce druhé fáze)



Obrázek 20: Průběh předvývojového procesu

Zdroj: vlastní zpracování

Proces výběru předvývojového dodavatele, který si předtím obstarávalo oddělení Techniky samo, by se proto měl probíhat v měsících 36 a 35 před plánovaným *SOP*. Během této fáze by mělo probíhat splnění prvního kola technického zadání, které firma obdržela (zkonstruování světla, návrh optického povrchu, simulace, řízení nákladů, aj.). Samotná první fáze by tedy probíhala v měsících 34 až 33.

Druhá fáze by na ni navazovala v měsících 32 až 29 před *SOP*. Během druhé fáze mohou být na základě požadavků techniky vyžadovány různé úpravy dosažených výsledků (konstrukční úpravy, změna vzhledu, požadavek na vytvoření jiného řešení napájení, atd.). Dodavatel by na konci 33. měsíce měl uvolnit veškerá data a také vytvořené prototypy, které díky nim byly vytvořeny.

Následně by připravený prototyp světla převzalo oddělení Techniky, které by dále zapracovalo tento, vnějším dodavatelem vytvořený, model zapracovala k ostatním dílům, aby mohl vzniknout první prototyp automobilu. Když grémium společnosti odsouhlasí tento model (24. měsíců před SOP) a rozhodne o započetí přípravy výroby, dostává se znovu na řadu oddělení nákupu a zahajuje výběr dodavatele pro sériovou výrobu, které si tentokrát musí od techniky vyžádat již kompletní *lastenheft*, který obsahuje veškerá potřebná technická data.

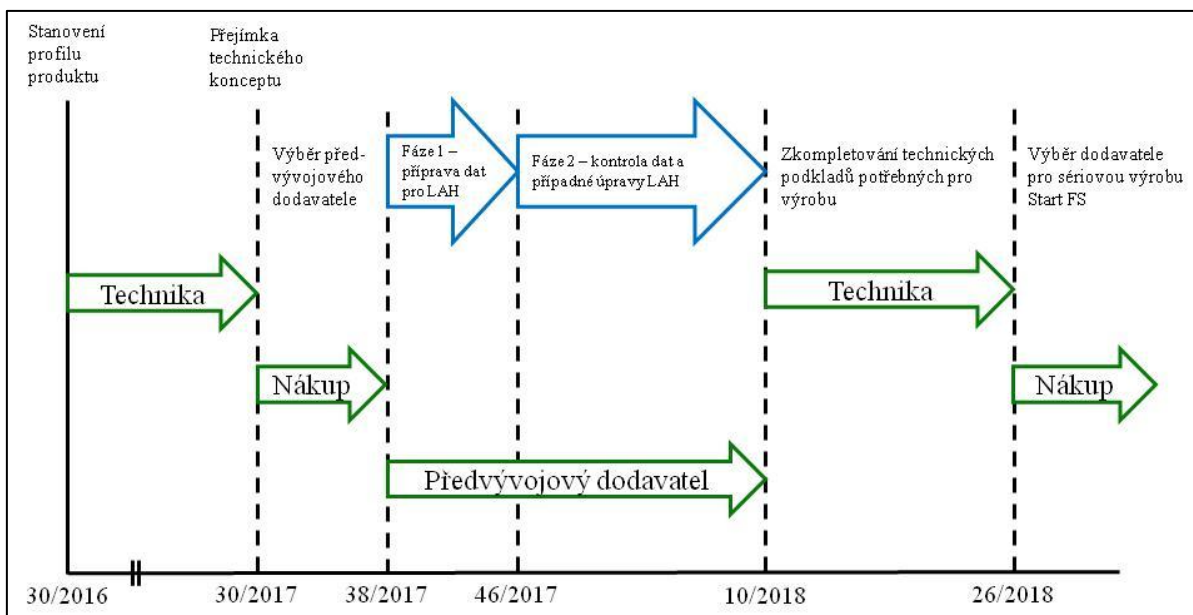
## 5.4 Příklad procesu

Pro lepší pochopení bude tento navržený proces ideálního průběhu výběru předvývojového dodavatele popsán prostřednictvím příkladu na fiktivním vozu Škoda Auto s názvem Spartacus na obr. 21, o jehož výrobě bude rozhodnuto v KW 30/2016 (kalendářní týden / rok).

Od této chvíle začínají veškeré procesy, které se týkají návrhu a konstrukce automobilu, ze kterých musí za 12 měsíců technika dodat hrubá data, která budou poslána při poptávce dodavatelům. Data teda musí být připravena k odeslání v KW 30/2017.

Reakce na rozeslanou poptávku, obchodní jednání a výběr dodavatele se musí stihnout v průběhu dvou měsíců tak, aby nedocházelo ke zpoždování projektu. Výběr a rozhodnutí o předvývojovém dodavateli pro Spartacus musí padnout nejpozději v týdnu 38/2017.

Předvývojový proces probíhá vždy ve dvou fázích, které se u projektů různých automobilů neliší. První fáze, během níž se kompletují technická data pro *lastenheft*, zabere 8 týdnů a skončí v KW46/2017 a společnost Škoda obdrží tyto první výsledky od dodavatele. Druhá fáze, během níž dochází ke splnění zbývajících úkolů, zadaných v technickém zadání, bude trvat 16 týdnů a pokračuje až do KW 10/2018.



Obrázek 21: Výběr předvývojového dodavatele pro vůz Škoda Spartacus  
Zdroj: vlastní

Oddělení technického vývoje potom dostane k dispozici výsledky všech simulačních zkoušek a disponuje ověřenými technickými daty, která může použít při vývoji externího osvětlení Spartaka. Práce na něm musí být dokončeny do 4 měsíců, aby v KW 26/2018 mohlo oddělení nákupu začít s poptávkou a výběrem sériového dodavatele.

Start výroby projektu (SOP) Spartacus je naplánován na KW 30/2020, tedy přesně čtyři roky po odsouhlasení vzniku projektu představenstvem.



## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu fungování způsobu současného výběru předvývojového dodavatele, definovat chyby, které se u předchozích projektů vyskytly a navrhnout vlastní řešení poptávkového procesu a výběru předvývojového dodavatele. Moje řešení mělo ve výsledku přinést snížení nákladů pro společnost oproti současnému stavu.

Po provedení analýzy současného poptávkového procesu pomocí sekundárních dat, které jsem získal studiem interních materiálů společnosti, proběhl ještě sběr primárních dat od zaměstnanců, kteří se procesu přímo účastnili. Z těchto zjištěných informací jsem se pokusil zmapovat průběh poptávky a identifikovat hlavní problémy, které ho v minulosti provázely.

Získaná data a informace jsem následně použil k vytvoření vlastního návrhu procesu výběru předvývojového dodavatele. Mezi nejvýznamnější navrhované změny patří převedení veškerých jednacích pravomocí na oddělení nákupu. To poskytne výhodu nákupčímu v podobě možnosti seznámení se specifiky projektu a podílení se na jednání od samého počátku a díky tomu také výhodu větší volnosti při stanovení taktiky, kterou bude při vyjednávání s dodavateli praktikovat.

Na základě získaných primárních dat jsem jednak vypracoval návrh časového plánu průběhu možných budoucích poptávkových procesů předvývoje. Ten jsem se navíc v závěrečné kapitole vysvětlil na příkladu fiktivního vozu. Informace získané od jednotlivých pracovníků jsem použil k návrhu rozpadového formuláře předvývojových nákladů. Ten by měl vést ke zpřehlednění nákladů, které jsou požadovány dodavateli za jednotlivé úkony v rámci předvývoje. Díky tomu by měly být zasílané nabídky společností jednoduše porovnatelné mezi sebou a docházelo by k úspoře času pracovníků se zpracováním nabídek a tak i k úspoře peněžních prostředků.

Věřím, že jsem splnil cíl diplomové práce a poptávkový proces předvývojového dodavatele byl analyzován v dostatečné míře. Jsem přesvědčený, že mnou navržený způsob poptávky může přinést snížení finančních nákladů ve Škoda Auto a.s., úsporu času pracovníků technického vývoje a zefektivnění celkového průběhu výběru dodavatele.

Je však otázkou, zda je tento návrh možné použít i pro jiná nákupní oddělení, kromě NE. Protože celý poptávkový proces předvývoje byl navržen přímo pro potřeby oddělení NE a já nedisponuji (a toto ani nebylo cílem diplomové práce) dostatečnými znalostmi a informacemi o potřebách ostatních nákupních útvarů.

Na závěr je třeba poznamenat, že i dílčí změna v poptávkovém procesu předvývoje oproti současnosti může vést k velkým úsporám nejen z ekonomického pohledu ale i v jiných oblastech.

Některá data byla záměrně upravena o úmyslnou chybu, protože se jedná o interní utajované informace a důvěrná data.

## Seznam použité literatury

KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLIK. *L&K - ŠKODA, 1. díl: Cesta vzhůru*. 2. vyd. Pardubice: Moto Public, 2003, s. 423. ISBN 80-239-1849-4.

KOŽÍŠEK, P. a J. KRÁLIK. *L&K - ŠKODA, 2. díl: Let okřídleného šípů*. 2. vyd. Pardubice: Moto Public, 2003, s. 347. ISBN 80-239-1949-0.

LAMBERT, D. et al *Logistika: příkladové studie : řízení zásob : přeprava a skladování : balení zboží*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 589. ISBN 80-7226-221-1.

MACHÁČEK, V. *Proces výběru dodavatelů pro Projekt Rusko/Indie*. Mladá Boleslav, 2010. Bakalářská práce na ŠKODA AUTO a.s. Vysoké škole. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Josef Sixta, CSc.

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 328. ISBN 80-7261-152-6.

PTÁČNÍKOVÁ, J. *Nákupní procesy a metody*. Mladá Boleslav, 2007. Bakalářská práce na ŠKODA AUTO a.s. Vysoké škole. Vedoucí bakalářské práce Ing. Luboš Vítvera.

SANZ, G. a K. SEMMLER. *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz: Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten*. 1. vyd. 2007: Springer, London, s 415. ISBN 978-3-540-70783-7.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s 455. ISBN 80-7169-211-5.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s 472. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 464. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠLAPOTA, B. a J. GRABARCZYK. *Nákup?*. 1. vyd. Havířov: Questions Marks, 2005, s. 247. ISBN 80-239-5365-6.

VDA 6.1 *Management jakosti v automobilovém průmyslu: Audit systému managementu jakosti*. 4. přepracované vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, s. 220. ISBN 80-02-01644-0.

TOMEK, G.; TOMEK, J., *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 176. ISBN 80-85623-96-X.

EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti: Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2002.


Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>- Vzor formuláře pro objednávku global sourcingu .....</b>	<b>96</b>
<b>Příloha B</b>	<b>- Vzor Technického zadání – přední strana .....</b>	<b>B</b>
<b>Příloha C</b>	<b>- Vzor Technického zadání – zadní strana .....</b>	<b>C</b>
<b>Příloha D</b>	<b>- Formulář pro kalkulaci předvývojových nákladů .....</b>	<b>D</b>
<b>Příloha E</b>	<b>- Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a.s. pro výrobní materiál (přední strana) .....</b>	<b>E</b>
<b>Příloha F</b>	<b>- Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a. s. pro výrobní materiál (zadní strana) .....</b>	<b>F</b>

## Příloha A - Vzor formuláře pro objednávku global sourcingu

Objednávka pro GLOBAL SOURCING					
Číslo výkresu (dílu):				Logistický koncept	
Název dílu:				Contrakt:	
Materiálová skupina: (WGR)					
Počet kusů na vůz:					
Roční počet:		Výběh:			
Typ vozu		Projekt:		Platforma:	
Nákupčí:		Telefon:			
Současný dodavatel:		Město:		Stát:	
Současná A-cena:		Současná B-cena:			
Ratio na další roky	2011/2012		2013/2014		2015
u současného dodavatele:					

Zdroj: Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s. Objednávkový formulář pro global sourcing, 2013 [vid. 2013-02-14]

## Příloha B - Vzor Technického zadání – přední strana

ŠKODA



### **SKxxx – Technické zadání pro předvývoj předních světlometů**

#### **1. Konstrukční práce**

- Příprava konstrukčního řešení Basic a Top verze včetně funkcí LED vytvořená na základě vstupních STRAKových dat a konstrukční řešení individuálních funkcí:

##### **Halogen**

- Tlumené světlo
- Dálkové světlo
- Denní svícení/poziční světlo
- Ukazatel směru

##### **Top**

- Tlumené a dálkové světlo v Bi-Xenonovém modulu
- Denní svícení/poziční světlo - LED
- Ukazatel směru
- Maskované dálkové světlo

#### **2. Návrh optických povrchů**

- Prověření světelných funkcí, aby odpovídaly hodnotám stanoveným ECE a VW
- Světelné simulace a jejich hodnocení

#### **3. Vývoj elektroniky**

- Vývoj konceptu elektroniky
- Návrh řešení napájení

#### **4. Simulace**

- Simulace fungování hlavních komponentů
- Tepelné simulace

ŠKODA AUTO a.s.  
17 Výzkum a vývoj a.s. 505 293 10 Plzeň Škoda, Czech Republic  
IČO: 08172961, 6000000000 v Praze 6 332  
T + 420 225 11 11 111  
fax + 420 225 11 111

N2

Zdroj: Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s. Technické zadání, 2013 [vid. 2013-11-23]

## Příloha C - Vzor Technického zadání – zadní strana

ŠKODA



### 5. Řízení projektu

- Náklady na obchodní jednání, přenos dat, projekt

### 6. Očekávané výsledky předvývoje

#### 1. část

Dodání kompletní dokumentace pro přípravu Lastenheftu (výkresy + 3D data) včetně povolení poskytnutí těchto dat třetí straně

#### 2. část

Analýza aktuálního konstrukčního řešení, vyhodnocení 3D dat

### Časový rozpis:

#### 1. část (2 měsíce)

Předvývojová část mezi týdny KWxx/20xx do KWxx/20xx – příprava dat pro LAH

#### 2. část (4 měsíce)

Podpora předvývoje – do KWxx/20xx

### Hlavní milníky

- |                  |         |
|------------------|---------|
| - Začátek 1.fáze | KWxx/xx |
| - Kompletace LAH | KWxx/xx |
| - Začátek 2.fáze | KWxx/xx |
| - Konec 2. fáze  | KWxx/xx |
| - 1. prototyp    | KWxx/xx |

ŠKODA AUTO a.s.  
Tl. Václava Klementa 888, 25160 Mladá Boleslav, Czech Republic  
RÚ-IBT/2041, Měnový účet v Plzeň 5 392  
T +420 326 81 11 11  
E: t.1@skoda-auto.cz

70

Zdroj: Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s. Technické zadání, 2013 [vid. 2013-11-23]



Příloha D - Formulář pro kalkulaci předvývojových nákladů


**Předvývojové náklady:**

Označení:  
Číslo dílu:  
Dodavatel:  
Vypracovat:

SK xxx  
F SK E xx  
Dodavatel 1

Další údaje:  
Měna:  
Datum:  
Místo:

Euro  
22.2.2013  
Turín, Itálie



Operace č.	Název operace	Označení práce <small>Návrh, vývoj, simulace, vedení nákupu, ...</small>	Počet pracovníků <small>[1, ..., n]</small>	Počet opakování operací <small>[1, ..., n]</small>	Počet hodin <small>[hodinovákováni]</small>	Hodinová sazba <small>[€]</small>	Celkové náklady
1.	Konstrukční práce						
	Práce v systému CAD	Návrh	5	1	420	18,30 €	3 6610 €
2.	Design optických povrchů						
	Vývoj optických povrchů	Vývoj	6	1	80	22,75 €	10 920 €
	Zpracování opt. funkcí	Vývoj	5	1	40	42,90 €	8 580 €
3.	Vývoj elektroniky						
	Vývoj elektroniky	Vývoj	4	1	50	22,75 €	4 550 €
4.	Simulační zkoušky						
	Teplotní zkoušky	Simulace	5	1	60	18,20 €	5 460 €
5.	Náklady na řízení projektu						
	Vedení projektu	Vedení nákupu	3	1	110	30,30 €	10 010 €
	Cestovné	Vedení nákupu	3	2			7 800 €
							85 930 €

Zdroj: vlastní zpracování

# Příloha E - Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a.s. pro výrobní materiál (přední strana)



## Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a. s. (objednavatel) pro výrobní materiál

### I. Úvodní ustanovení

1. Právní vztahy mezi dodavatelem a objednavatelem se řídí těmito podmínkami. Případné další dohody, změny a doplňky musí mít písemnou formu. Jiné všeobecné obchodní podmínky neplatí ani v tom případě, když nejsou výslovně rozporovány.
2. Předměty dodávky musí splňovat objednavatelem předepsané technické data a požadavky dle technických podkladů předaných objednavatelem dodavateli. Tyto data a požadavky se chápou jako „garantované vlastnosti“ předmětů dodávky, ledaže je u jednotlivých dat a požadavků výslovně písemně udělena výjimka.

### II. Smluvní vztah

1. Objednávka musí být vystavena na jednotném formuláři objednavatele. Smlouvy o dodávkách (objednávka a potvrzení) a odvolávky dodávek, jakož i jejich změny a doplňky musí mít písemnou formu. Odvolávky mohou být uskutečněny i dálkovým přenosem dat.
2. Nepotvrdí-li dodavatel objednávku během tří týdnů od jejího doručení, má objednavatel právo na její zrušení. Odvolávky dodávek jsou závazné nepozděleji tehdy, když je dodavatel během dvou týdnů po jejich doručení neodmítne.
3. Je-li předmět dodávky určen k použití v některém závodu objednavatele, jsou dodávky odvolávány a hrazeny tímto závodem.
4. Objednavatel může od dodavatele požadovat změny předmětu dodávky v jeho konstrukci i provedení. Dopady, zejména týkající se snížení nebo zvýšení nákladů, jakož i termínů dodávek, je přitom nutno řešit příměřeným způsobem po vzájemné dohodě.
5. Objednavatel má právo od smluvního vztahu odstoupit, pokud:
  - dodavatel není schopen plnit dodávky ve smyslu objednávky a sjednaných podmínek, opakovaně dodá vadné zboží, je opakovaně v prodlení s dodávkami, je v platební neschopnosti, byl podán návrh na prohlášení konkurzu dodavatele ap.
  - dodavatel poruší ustanovení těchto nákupních podmínek.

### III. Platby, platební podmínky a fakturace

1. Pokud má objednavatel k dispozici k poslednímu dni měsíce ověřitelné faktury, proběhne platba 25. dne měsíce následujícího po měsíci, v němž se uskutečnila dodávka, pokud není dohodnuto jinak. Při převzetí dodávek v dřívějším termínu se splatnost řídí dohodnutým termínem dodání.
2. Platba proběhne bankovním převodem. Jakákoliv změna splatnosti musí být odsouhlasena oběma stranami.  
Objednavatel je oprávněn rozdíly vzniklé z odchylek v ceně nebo množství okamžitě zaučtovat na konto dodavatele. Při změnách cen se zpětnou platností se postupuje stejným způsobem.
3. V případě vadné dodávky je objednavatel oprávněn platbu zadržet až do řádného splnění.
4. Bez předchozího písemného souhlasu objednavatele, které nesmí být z nepodstatných důvodů odmítnuto, není dodavatel oprávněn své pohledávky vůči němu postoupit nebo předat k uplatňování třetím osobám.
5. Dodavatel se bude podílet na vzájemném odsouhlasování pohledávek a závazků.

### IV. Reklamace

Pokud objednavatel zjistí odchylky od objednávky resp. dodacího listu jako např. rozdíly v množství, kvalitativní nedostatky nebo poškození přepravou, je oprávněn tuto zásluku vrátit nebo převzít, aniž by ztratil své právní nároky.

### V. Zachovávaní utajení

1. Smluvní partneri se zavazují, že budou k veškerým nákoliv veřejným ekonomickým a technickým detailům, o kterých se dozvědí prostřednictvím svých obchodních vztahů, přistupovat jako k obchodnímu tajemství.
2. Výkresy, modely, šablony, vzory a podobné předměty nesmí být přenechávány nebo jinak zpřístupňovány neoprávněným třetím osobám. Rozmnožování

takovýchto předmětů je přípustné pouze v rámci provozních požadavků a ustanovení o autorských právech.

3. Subdodavatelé musí být zavázáni odpovídajícím způsobem.
4. Smluvní partneri smí svým obchodním spojením provozovat reklamu pouze po předchozím písemném souhlasu.

### VI. Dodání zboží

Dohodnuté termíny, lhůty a kvalita jsou závazné. Pro dodržení termínu nebo lhůty dodání je směrodatné přejít zboží objednavatelem. Dodavatel musí zboží přichystat včas při zohlednění obvyklých dob potřebných k naložení a odeslání.

Dodávky se provádějí podle pokynů objednavatele. Dodavatel je povinen k jím dodávanému zboží přiložit převodní doklady (balící list, dodací list a fakturu u dodávek ze zahraničí) a zároveň doklad o původu zboží. Nedodáním dokladu o původu zboží se považuje dodávka za nekompletní a objednavatel má právo zadržet platbu za dodávku v souladu s čl. III. Dále je dodavatel povinen uhradit škody způsobené nedodáním dokladu o původu zboží.

Pro všechny obchodní doklady platí INCOTERMS 90.

### VII. Zdržení dodávky

Dodavatel je povinen objednavateli nahradit škody z prodlení dle zákonných předpisů.

### VIII. Vyšší moc

Vyšší moc, stávký, povstání, opatření úřadů a jiné nepředpokládané, neodvratné a závažné události oslobuzují smluvní partnery po dobu trvání narušení a v rozsahu jeho účinku od povinnosti plnění. To platí i tehdy, jestliže tyto události nastanou v okamžiku, kdy je postižen smluvní partner v prodlení. Smluvní partneri mají povinnost, v rámci možnosti neprodleně poskytovat potřebné informace a přispívat v dobré víře své zájavy změnám poměrů.

### IX. Kvalita a dokumentace

1. Každá dodávka musí být bez závad.  
Dodavatel je odpovědný za kvalitu předmětů dodávky a zavazuje se, že bude provádět efektivní zajištění kvality a dokumentace a toto doloží objednavateli.
2. Předměty dodávky musí odpovídat vždy příslušnému nejnovějšímu stavu konkurence při zohlednění posledního stavu vědy a techniky.  
Dodavatel bude objednavatele bez vyzvání informovat o příslušné situaci. Vzniknou-li odchylky, zahájí obě strany jednání, aby bylo dosaženo přizpůsobení se konkurenci.  
Vedle toho je dodavatel povinen objednavatele informovat o plánovaných změnách v procesu výroby a/nebo kontroly.
3. Dodavatel přiznává objednavateli možnost přesvědčit se, že opatření k zajištění kvality se uplatňují v potřebném rozsahu a plní se rovněž s tím spojenou povinností vést dokumentaci. Za tímto účelem umožní dodavatel objednavateli po dohodě kdykoliv prohlídku výrobních a kontrolních zařízení, nahlédnutí do výrobních a kontrolních podkladů, včetně dokumentace. Ve vztahu k zachování utajení platí v plném rozsahu čl. V.
4. Za základ posouzení a stanovení potřebného rozsahu opatření k zajištění kvality slouží:
  - Dohoda managementu
  - Formel Q-Konkret, Formel Q-Způsobilost
  - Technické dodací podmínky
  - TL-VW / TPP / ČSN / Specifikace
  - Kvalifikační programy pro nové díly (QPN)
  - Předpisy VDA
  - Zajištění kvality v automobilovém průmyslu

Jinak se opatření k zajištění kvality popsaná v příloze „Formel Q-Konkret“ považují za dohodnutá mezi objednavatelem a dodavatelem.

### X. Záruka

1. Při dodávkách vadného zboží je dodavatel před zahájením výroby (pracování nebo montáže) nejprve vyhrazena možnost díly vyfildit, opravit nebo dodatečně dodat, pokud je to ovšem pro objednavatele akceptovatelné. Nemůže-li to dodavatel provést, nebo nejdříve-li neprodlené nápravu, může objednavatel od smlouvy odstoupit v rozsahu dodávky s vadným plněním a odeslat zboží na riziko dodavatele zpět. V naléhavých případech může po dohodě s dodavatelem provést opravu sám objednavatel nebo ji může nechat provést třetí osobou. Náklady, které vzniknou objednavateli v souvislosti s dodávkami vadného zboží, nese dodavatel.

Zdroj: Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a.s. pro výrobní materiál, 2002 [vid. 2013-12-15]

# Příloha F - Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a. s. pro výrobní materiál (zadní strana)

- Je-li potřeba zboží dodáno opakovaně vadit, je objednavatel po písemném ujednání opatření při zpožděném dodání a vadném odběru i od neskutecných dodávek.
7. Je-li záhada zjištěna teprve po zahájení výroby, může objednavatel podle pravidel podle ochr. i požadovat náhradu za vzniklé vnořky.
- V náhradných případech může objednavatel provést úpravy sám nebo je nechat provést třetí osobou.
8. Oby, je-li má dodavatel náhradu, mu musí objednavatel na jeho žádost a na jeho náklady dát k dispozici.
9. Záruka končí uplynutím 24 měsíců od registrace vozu, montáže nebo prodaje náhradního dílu, neopozději však uplynutím 30 měsíců od dodávky objednavatel. Záruka u dlouhodobého skladování náhradních dílů pro vyřazené typy vozů je prodloužena v závislosti na plánované délce skladování.
- Pro užitkové vozy toto platí pouze v případě, že nebylo dohodnuto jinak.
10. Garancí nároky nevznikají, pokud k závadě došlo porušením náhod na obsluhu, údržbu či montáž, nevhodným nebo neodborným použitím, chybou nebo nedostatkem manipulací a přehrázením opořebením, jakož i provedenými zásahy objednavatele nebo třetí osoby do předního dodávky.
11. Pokud není výše upraveno jinak, řídí se záruky záručními předpisy.

## XI. Odpovědnost

1. Není-li na jiném místě těchto podmínek uvedena jiná úprava odpovědnosti, je dodavatel povinen pouze k náhradě uvedených náhod škody, která objednavatel vznikla přímo nebo zprostředkovaně v důsledku vadné dodávky, porušením zákonných bezpečnostních předpisů nebo jiných právních důvodů, jež lze přičíst k říd dodavatele.
2. Pokud je vůči objednavateli uplatněn nárok na základě neomezené odpovědnosti podle práva nepostupitelného třetí osobou, vyžaduje dodavatel vůči objednavateli v rozsahu, v jakém by i on bezprostředně odpovídal.
- Pro vypořádání škody mezi objednavatelem a dodavatelem se uplatní příslušné zákonné předpisy. Totéž platí i pro případ přímého nároku vůči dodavatel.
3. Povinnost náhrady škody je vyloučena, pokud objednavatel účinně uzavřel svou odpovědnost vůči třetí osobě. Přitom se bude objednavatel snažit dohodnout omezenou odpovědnost v případě připsání rozsahu i ve prospěch dodavatele.
4. Náklady objednavatele jsou vyloučeny tehdy, vznikla-li škoda svou objednavateli v důsledku porušení předpisů obsluhy, údržby a montáže, nevhodným nebo neodborným použitím, chybami nebo nedostatkem zacházením, přehrázením opořebením nebo chybou opravu.
5. Za opořebením opořebením objednavatele k zamezení škod (např. svolání akce) odpovídá dodavatel, pokud je právně zavázán.
6. V případě, že objednavatel hodlá uplatnit u dodavatele nárok dle výše uvedených ustanovení, neproděné a obědné jej informuje a konzultuje. Musí dát dodavatel možnost daný případ škody prověřit. Na opořebením, jež budou účinné, zejména při jednáních o uzavření, se smluvní partneri dohodnou.

## XII. Ochranná práva a značení výrobků

1. Dodavatel odpovídá za to, že zboží dodané objednavateli ve svém souhrnu ani jeho jednotlivé prvky neponoží přímým nebo nepřímým, ústředním a nepřímým způsobem žádné třetí osobě a že toto zboží není zatíženo právy třetí osob jak v souhrnu, tak i v jeho částech.
2. Dodavatel je povinen informovat objednavatele o využití všech vlastních patentů, ústředních či průmyslových vzorů i o licenčním využití patentů, ústředních a průmyslových vzorů třetích osob na zboží dodaném objednavateli. Použití licence musí umožňovat vývoz zboží do všech vývozních zemí objednavatele.
- Dodavatel zprostředkuje objednavateli a jeho odběrateli všech nároků z použití takových ochranných práv.
3. Toto neplatí, pokud-li dodavatel předloží dodávky podle výkresů, modelů nebo jiných srovnatelných popisů nebo údajů předaných objednavatelem a není nebo v souvislosti s výrobou, jež vyvíjí, nemusí vědět, že jsou tím porušena ochranná práva.
4. Pokud dodavatel podle odst. 3. neodpovídá, zprostředkuje objednavateli veškerých nároků třetích osob.
5. Smluvní partneri se zavazují, že se budou neproděné informovat o zjištěných rizicích porušení nebo o údajných případech, porušení a že si poskytnou možnost postupovat proti takovýmto nárokům po vzájemné dohodě.
6. Dodavatel odříká na žádost objednavatele prokázat zveřejněných vlastních nebo licenčních ochranných práv a příslušek ochranných práv na předání dodávky.

7. Řešení a postupy, které jsou důležitým vlastním objednavatele, nesmí dodavatel použít k jinému účelu, než k výrobě zboží pro objednavatele.

Dodavatel nesmí podat přihlášku vynálezu, ústředního nebo průmyslového vzoru na žádné řešení, které je důležitým vlastním objednavatele a bylo dodavatel předáno v podkladech nebo vzniklo v souvislosti s vývojem zakázou objednavatele jakož i v rámci konzultací s odbornými objednavatele. Žádné takové řešení nesmí ani umět a odmítnout jako zlepšovací návrh.

Pokud dodavatel získal ochranné právo v souvislosti s ustanovením předchozího odstavce, je povinen bez odkladu tato práva bezplatně převést na objednavatele.

8. Dodavatel je povinen umístit na určené dodávce zboží nebo na jeho obaly značky nebo symboly podle pokynů objednavatele.

## XIII. Používání výrobních prostředků a důvěrných údajů objednavatele

Modely, matice, šablony, vzory, nářadí a ostatní výrobní prostředky, jakož i důvěrné údaje, které dal objednavatel k dispozici dodavatel nebo jiné třetí osobě, nesmí být bez předchozího písemného souhlasu objednavatele použity k dodávkám třetí osobě.

Dodavatel se zavazuje, že zboží, které je předmětem dodávky objednavateli a je specifické pro použití ve výrobních objednavatele, nebude prodávat třetí osobě bez souhlasu objednavatele.

Dodavatel je povinen informovat objednavatele o místě užívání nářadí, resp. šablony přemístění nářadí na jiné místo výroby.

Dodavatel je povinen informovat objednavatele o vlastních právech třetích osob k nářadí.

Dodavatel je v případě šablony prodal či jiným způsobem předat nářadí povinen tuto negativě rušičkou ke kopii objednavateli.

Údržba a oprava nářadí je hrazena dodavatelem.

## XIV. Náhradní díly a dodávky třetí osobě

Dodavatel se zavazuje, že po ukončení výroby bude dodávat náhradní díly za podmínek obvyklých na trhu po dobu minimálně 15 let.

## XV. Všeobecná ustanovení

1. Dodavatel a objednavatel prohlašují, že všechny právní předpisy a normy citované v Nákupních podmínkách jsou jim známy.

Objednavatel bude dodavatele informovat o příp. změnách těchto podkladů.

2. Pokud by bylo nebo se stalo neshodou z ustanovení těchto podmínek nebo uzavřených dalších dohod mezi nimi, účinnost ostatních částí smlouvy tím není dotčena. Smluvní partneri jsou povinni neproděné ustanovení nahradit jinou úpravou s pokud možno srovnatelným ekonomickým efektem.

3. Pro všechny spory, které mohou vzniknout mezi dodavatelem a objednavatelem v souvislosti s vyřazením objednavatel, reklamací, plněním za dodávky nebo výkladem těchto nákupních podmínek, je příslušný

- pro dodavatele se sídlem v ČR: Krajský soud v Praze a
- pro dodavatele se sídlem v zahraničí: soud příslušný pro Wulfburg.

U dodavatelů se sídlem v České republice je uplatňováno právo České republiky a u dodavatelů se sídlem v zahraničí právo SRN, přičemž použití ustanovení kupního práva OSN z 11.4.1980 (Dohoda Organizace spojených národů o smlouvách o mezinárodní koupi zboží) jakož i německého mezinárodního soukromého práva se vylučují.

U dodavatelů se sídlem v České republice je rozhodující znění těchto nákupních podmínek v českém jazyce a u dodavatelů se sídlem v zahraničí znění v jazyce německém.

Zdroj: Interní materiál společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nákupní podmínky ŠKODA AUTO a.s. pro výrobní materiál, 2002 [vid. 2013-12-15]